

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

Ústav společenských věd

Michaela Kohoutková

Péče o zaměstnance ve firmě Innex Morava, s.r.o.

Care of Employess in Innex Morava, s.r.o. Corporation

Bakalářská práce

Vedoucí práce: PhDr. Lubica Juríčková

Olomouc 2009

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jen uvedené informační zdroje.

Olomouc 30. dubna 2009

Děkuji PhDr. Lubici Juričkové za odborné vedení bakalářské práce a za cenné rady i připomínky při jejím zpracování.

OBSAH

ÚVOD	5
1 ZÁSADY PÉČE O ZAMĚSTNANCE V MALÝCH FIRMÁCH	7
1.1 Pojetí a cíle péče o zaměstnance	8
1.2 Specifika personální práce v malém podniku	9
1.3 Důvody a způsoby péče o zaměstnance	11
1.4 Vybrané oblasti péče o zaměstnance	14
1.4.1 Pracovní doba	15
1.4.2 Pracovní prostředí	21
1.4.3 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci	24
1.5 Úloha manažera v personálním řízení	26
2 UPLATNĚNÍ ZÁSAD PÉČE O ZAMĚSTNANCE VE FIRMĚ INNEX MORAVA	30
2.1 Charakteristika firmy Innex Morava, s. r. o.	30
2.2 Stávající způsob péče o zaměstnance ve firmě	31
2.2.1 Pracovní doba	32
2.2.2 Pracovní prostředí	32
2.2.3 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci	33
2.3 Další údaje o vybraných oblastech péče o zaměstnance ve firmě	34
2.4 Návrh doporučení pro zkvalitnění péče o zaměstnance ve firmě	36
ZÁVĚR	38
ANOTACE	40
LITERATURA A PRAMENY	41
SEZNAM OBRÁZKŮ	43
SEZNAM TABULEK	44
SEZNAM ZKRATEK	45
SEZNAM PŘÍLOH	46
PŘÍLOHY	47

ÚVOD

„Organizace může fungovat jen tehdy, podaří-li se shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat materiální, finanční, lidské a informační zdroje. Neustálé shromažďování, propojování a využívání těchto čtyř zdrojů je stěžejním úkolem řízení organizace. Materiální a finanční zdroje jsou však zdroje, které samy o sobě nejsou k ničemu, jsou to neživé zdroje. Musí tu být někdo, kdo je oživí a uvede do pohybu. Tím oživitелеm a motorem udržujícím organizaci v chodu jsou lidské zdroje.“¹

„Po roce 1989 dochází v České republice k transformaci z centrálně plánované ekonomiky na tržní hospodářství a s tímto přerodem souvisí velký rozvoj soukromého sektoru, zavedení nových výrobních postupů a využití informačních technologií. Postupně se produkty jednotlivých výrobců začínají sblížovat a hlavní konkurenční výhodou jsou služby související s výrobkem a kvalifikovaní zaměstnanci. Neboť právě oni jsou zdrojem inovací, oni přicházejí do styku se zákazníkem a na jejich informovanosti a schopnostech často závisí, zda je výstup včas vyroben a prodán. Je tedy nutné, aby si každá firma uvědomila, že první podmínkou úspěšnosti podniku je uvědomění si hodnoty a významu lidských zdrojů, uvědomění si, že lidské zdroje představují největší bohatství podniku a že jejich řízení rozhoduje o tom, zda podnik uspěje, či nikoliv.“²

Důvodem k výběru tématu práce je nedocení až opomíjení významu péče o zaměstnance ve firmách. **Cílem bakalářské práce je na základě znalostí stávajícího způsobu péče o zaměstnance ve firmě Innex Morava a obecných zásad péče navrhnout opatření pro zkvalitnění systému péče o zaměstnance v této firmě.**

Práce je rozdělena na dvě hlavní kapitoly. V první kapitole *Zásady péče o zaměstnance v malých firmách* vymezují pojem péče o zaměstnance, specifikují vybrané oblasti péče o zaměstnance a těmi jsou: pracovní doba, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci. Informace jsem čerpala z dostupné odborné literatury. V druhé kapitole *Uplatnění zásad péče o zaměstnance ve firmě Innex Morava* charakterizují společnost, popisují stávající situaci a navrhuji případné změny

¹ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 13.

² HAVLOVÁ, J., *Analýza systému odměňování v konkrétním podniku s důrazem na motivaci zaměstnanců*, s. 8.

v systému péče o zaměstnance. Informace k vypracování druhé kapitoly jsem získala ze studia firemních dokumentů a z ankety, která mi pomohla upřesnit formy péče o zaměstnance ve firmě Innex Morava, s.r.o. mezi zaměstnanci. Pro úplnost dodávám, že jsem jako první ve firmě zmapovala vybrané oblasti péče o zaměstnance.

Uvědomuji si, že péče o zaměstnance je velice rozsáhlá oblast personalistiky, proto se zaměřím pouze na vybrané oblasti péče o zaměstnance, a to na pracovní dobu, pracovní prostředí a bezpečnost a ochranu zdraví při práci.

1 ZÁSADY PÉČE O ZAMĚSTNANCE V MALÝCH FIRMÁCH

„Management se týká lidských bytostí. Firma, to jsou ve skutečnosti její lidé, zejména jejich znalosti, schopnosti a vztahy.“³

Výrazným rysem podniků malé velikosti (do 50ti zaměstnanců) bývá soustředění se na podnikatelské obory s vysokou náročností na živou práci. To je pro personální řízení mimořádně důležité, a to jak z hlediska očekávání, tak i překážek hledání, formování a využívání pracovní síly. Manažeři těchto podniků potřebují získat vysokou profesionalitu v řízení. Zpravidla jsou dobrými odborníky, kteří založili nebo převzali firmu, ale znalosti a dovednosti manažerů jim chybějí.⁴

Důležité je také umět – v určitém stadiu vývoje firmy – oddělit vlastnické role od řídicích rolí – pokud sami zároveň jako manažeři řídí společnost nebo dokonce zaměstnávají určitý počet manažerů na řízení určitých podnikových činností. Manažeři malých podniků velmi často podceňují význam práce s lidmi. Mají za to, že když lidem přidělují práci a zaplatí jim za ni, stačí to. Obvykle to nebývá pravda, protože lidé potřebují více např. motivaci, perspektivu, vzdělání. Pokud se jim toho nedostává, ti zdatnější se pokusí najít si jinou práci nebo firmu a ti méně zdatní přestanou být iniciativní.

1.1 Pojetí a cíle péče o zaměstnance

Podle Koubka jsou pracovníci nejdůležitějším zdrojem, který má organizace k dispozici, a v tržním prostředí jsou zpravidla i nejdražším zdrojem, zejména pokud jde o pracovníky kvalifikované. Zaměstnavatelé si stále více uvědomují, že jejich úspěšnost a konkurenceschopnost je v rozhodující míře závislá na pracovnících a jejich

³ EDERSHEIM, E. H., *Management podle Druckera*, s. 141.

⁴ STÝBLO, J., *Personální řízení v malých a středních podnicích*, s. 13.

schopnostech, motivaci a pracovním chování, spokojenosti a jejich vztahu k zaměstnavateli, a že je tedy nutné jim věnovat náležitou péči.⁵

Podle Dvořákové a Koubka zahrnuje pojem péče o zaměstnance tyto záležitosti:⁶

- pracovní dobu,
- pracovní prostředí,
- bezpečnost a ochranu zdraví při práci,
- personální rozvoj zaměstnanců,
- služby poskytované zaměstnancům na pracovišti,
- ostatní služby poskytované zaměstnancům a jejich rodinám,
- péče o životní prostředí.

Koubek rozděluje péči o zaměstnance do tří skupin:⁷

- 1. Povinná péče o zaměstnance** (zákony, předpisy a kolektivní smlouvy vyšší, nadpodnikové úrovně)
- 2. Smluvní péče o zaměstnance** (kolektivní smlouvy uzavřené na úrovni organizace)
- 3. Dobrovolná péče o zaměstnance** (je výrazem personální politiky zaměstnavatele, výrazem jeho úsilí o získání konkurenční výhody na trhu práce)

Při pečování o zaměstnance musíme mít na paměti tři různé druhy zájmů a z nich vyplývajících cílů:⁸

- 1. Celospolečenské zájmy a cíle** (týkají se občanských práv, zdraví a sociálního rozvoje člověka a sledující mimo jiné i sociální mír, prosperitu a stabilitu společnosti)
- 2. Individuální zájmy a cíle člověka a uspokojování jeho potřeb**

⁵ Srov. KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 343.

⁶ Srov. DVOŘÁKOVÁ, Z., aj., *Management lidských zdrojů*, s. 364. a srov. KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 343.

⁷ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 344.

⁸ Srov. Tamtéž.

3. Zájmy a cíle zaměstnavatele (týkájí se zejména zajištění dostatečného počtu zaměstnanců, jeho formování a stabilizace, rozvoje pracovních schopností, motivace, sbližování individuálních zájmů pracovníků a zájmů organizace a vytváření zdravých pracovních vztahů)

„Péčí o zaměstnance jako personální činností sleduje zaměstnavatel své zájmy, musí však respektovat i celospolečenské zájmy a individuální zájmy pracovníků. Často se ale stává, že se zaměstnavatel tváří tak, jako by i povinnosti, uložené zákony, byly výrazem jeho vlastní péče o zaměstnance. Péče o zaměstnance je vedle odměňování tou oblastí personální práce, která je nejčastěji zaměstnanci či potenciálními zaměstnanci používána k porovnání organizace s organizacemi jinými.“⁹

„V České republice v 90. letech docházelo v organizacích k určitému utlumování některých aktivit péče o zaměstnance. V poslední době se však situace lepší. Postoje se v 90. let odrazily a dosud odrážejí i v zákonech. Podle mého názoru je to obrovská chyba, protože v zemích s vyspělou tržní ekonomikou se naopak projevují výrazné tendence k rozšiřování a prohlubování péče o zaměstnance a zákony to nejen podporují, ale nezřídka i zvýhodňují. Péče o zaměstnance v organizacích totiž nemá – jak si někteří zaměstnavatelé v České republice představují – primárně sociální cíle, není sama o sobě cílem, ale je nástrojem získávání, stabilizace a motivování pracovníků organizace a v první řadě tak slouží jejím zájmům.“¹⁰

1.2 Specifika personální práce v malém podniku

Podle Dvořákové malé podniky plní v hospodářství a jako zaměstnavatelé nezastupitelnou funkci. V České republice (dále jen ČR) z pohledu trhu práce zaměstnávají více než polovinu pracovní síly a v Evropské unii (dále jen EU) podniky s méně než 50 zaměstnanci představují 99 % všech podnikatelských subjektů a zaměstnávají téměř 30 milionů zaměstnanců. Přestože malé podniky ve vyspělých

⁹ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 344.

¹⁰ Tamtéž.

ekonomikách představují nejrychleji rostoucí segment hospodářství, jejich management lidských zdrojů patří k dlouhodobě nedostatečně analyzované a hodnocené problematice.¹¹

„Klíčovou roli pro přežití či růst malého podniku hraje vlastník, který bývá v postavení vrcholového manažera a určuje strategické zaměření celé organizace. Řadu malých společností zakládají lidé nadšení z příležitosti, kterou na trhu objevili, a většinou jim chybí zkušenosti, jak řídit a vést lidi. Po čase některý majitel poznává, že personální práce je pro něho po obecném managementu druhou nejdůležitější činností, chce-li přežít. Personální práce v malém podniku vykazuje specifika, která vyplývají z nízkého počtu zaměstnanců, značných rozdílů mezi druhy prací a vysokých nároků na živou práci a také neformálních vztahů mezi vlastníkem a zaměstnanci. Zaměstnavatel očekává od zaměstnanců plnění řady požadavků a zaměstnanci mívají víceborovou kvalifikaci, aby mohli vykonávat různé pracovní úkoly, pracovat za nejasných hranic odpovědnosti a být časově či prostorově flexibilní.“¹²

Podle Dvořákové mezi výhody zaměstnání v malé organizaci patří:¹³

- osobní přístup a atmosféra důvěry mezi zaměstnancem a vedením,
- prostředí, kde je větší vstřícnost akceptovat spojení pracovního a osobního života,
- prostor pro autonomní a flexibilní nasazení,
- práce v malých skupinách, kde jsou příjemnější osobní vztahy.

Naopak jako nevýhody zaměstnání v malých firmách Dvořáková uvádí:¹⁴

- menší jistota pracovního místa,
- nižší mzdy a menší rozsah zaměstnaneckých výhod,
- pracovní doba pružně upravovaná podle množství zakázek a potřeb zákazníka,
- minimální investice do vzdělávání a rozvoje,
- omezené vyhlídky na povýšení.

¹¹ Srov. DVOŘÁKOVÁ, Z., *Management lidských zdrojů*, s. 438.

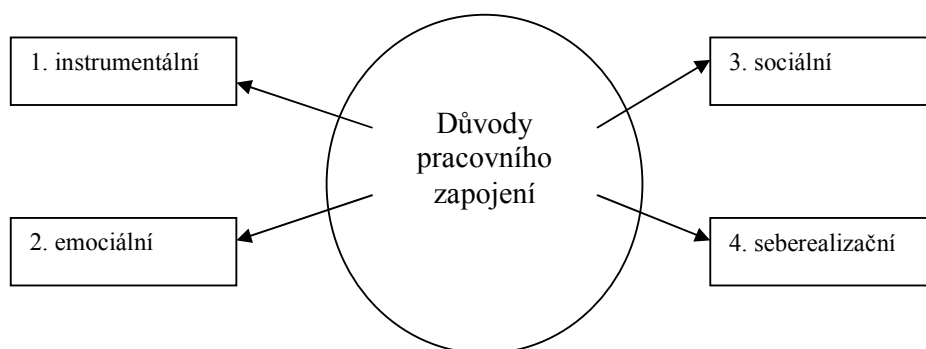
¹² Srov. tamtéž.

¹³ Srov. Tamtéž, s. 439.

¹⁴ Srov. tamtéž.

1.3 Důvody a způsoby péče o zaměstnance

„Podniky jsou částí společenského systému a plní v něm určité funkce - vyrábí zboží či poskytují služby. Hlavním cílem je dosahování tržních výkonů, které se promítají v dosaženém zisku. Smysl podnikání však není prioritně obsažen jen ve shromažďování zisku, horizont úspěchů podniku je měřen v dalších dobrých výsledcích hospodaření, v míře intelektuálního kapitálu, dobré pověsti a v získávání trhu.“¹⁵ Důvody pracovního zapojení lidí se různí. Platí však, že obecný vztah k práci je daleko silnější než vztah k jistému zaměstnání. Svou roli sehrává požadavek morálních faktorů a často nepsaná společenská pravidla určující společenský žebříček významných a kladně přijímaných pracovních aktivit. Důvody pracovního zapojení lidí spočívají v základních kategoriích příčin viz obr. 1.¹⁶



Obr. 1 – Důvody pracovního zapojení

Janoušková vysvětluje jednotlivé důvody pracovního zapojení takto:¹⁷

- 1. Instrumentální důvody** můžeme vyjádřit jako snahu získat prostředky potřebné pro život. Lidé obvykle vstupují do zaměstnání, aby získali peníze, ale také vykonávají neplacenou práci (např. domácí práce, vzdělávání apod.), protože jejich výsledky jsou pro ně bezprostředně užitečné. Mzda může mít rozhodující význam při absenci ostatních zdrojů

¹⁵ JANOUŠKOVÁ, J. a KOLIBOVÁ, H., *Zaměstnanecké výhody a daně*, s. 7.

¹⁶ Tamtéž, s. 9.

¹⁷ Tamtéž, s. 7.

příjmů, ale současně může být málo významná, jestliže na ní jednatel není závislý. Význam platu bývá objasňován z několika hledisek:

- a) plat zajišťuje živobytí,
- b) výše platu vyjadřuje postavení zaměstnance a to nejen ve vnitřní hierarchii podniku, ale také ve vztahu k přátelům a dalším skupinám ve společnosti,
- c) zvýšení platu je potvrzením pracovních úspěchů, plat může být i kompenzací za život zbavený citů a hlubších emocionálních vztahů s ostatními.

2. Emocionální důvody neboli stav, kdy je práce vnímána jako potěšení. Zájem lidí, kteří hledají a přijímají zaměstnání s nevelkým platem, svědčí o úrovni jejich motivace.

3. Sociální důvody se odvíjejí od několika možných způsobů, jakými sociální motivace ovlivňuje práci. Ty se projevují jako:

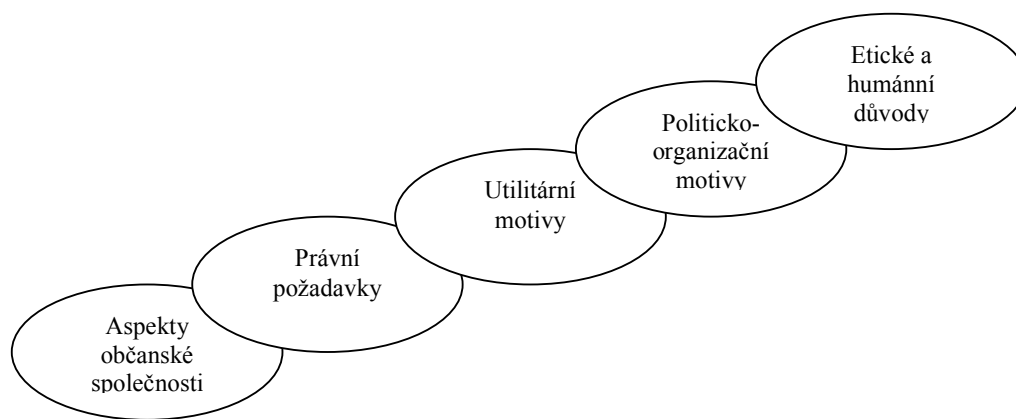
- a) existence sociálního tlaku odstěhovat se za prací na jiné místo,
- b) pracovní prostředí samo o sobě poskytuje mnoha lidem možnost členství ve skupině, práce tedy spojuje člověka se společností; sociální prostředí je jednou z nejdůležitějších vlastností pracoviště jak z hlediska spokojenosti pracovníků, tak i z hlediska výkonnosti pracoviště, ale i z pohledu organizace pracoviště,
- c) jedním z nepřehlédnutých účinků zaměstnání je poskytnutí sociálního kodexu, mají-li lidé popsat sami sebe různými způsoby, uvádějí v rámci svých charakteristik své zaměstnání velmi brzy, často ho jmenují na prvním místě, profese tak získá identifikační vypovídací hodnotu (je-li osoba např. lékařem, řidičem nebo ženou v domácnosti získáváme podstatnou informaci o člověku).

4. Seberealizační důvody plynou ze základní lidské motivace být užitečný, seberealizovat se a ze souvislosti práce jako aktivity. Lidé hledají takovou práci, která je naplňuje, umožňuje jim co možná nejúplněji realizovat jejich schopnosti a zájmy.

Z výše uvedeného textu vyplývá, že vztah zaměstnanců k práci má své základní podmínky:

- postojovou, kdy je práce pojmána jako hodnota,
- motivační, protože tvoří psychologický důvod pracovní činnosti,
- a výkonovou, kdy vyjadřuje faktický pracovní výkon.

Organizace fungují prostřednictvím kolektivní činnosti svých zaměstnanců. Základním motivem podnikání je samozřejmě dosažení zisku, neboť podniky existují proto, aby vyráběly a distribuovaly výrobky, poskytovaly služby zákazníkům a všem ostatním, kteří jsou s podnikem spjatí. Tlak na ziskovost by ale neměl přebíjet společenskou funkci firmy. Ohled na sociální důsledky podnikové činnosti nemusí nutně vést k ekonomickým ztrátám, může působit stimulačně a způsobit, že naplňování sociální funkce bude mít svou návratnost a pozitivně ovlivní budoucnost organizace. I když bude příznivá ekonomická realita naplňovat finanční zázemí subjektů, přesto nedosáhne na efekty, jež přináší péče o zaměstnance. Tyto efekty se projevují v ekonomických a psychosociálních aspektech a působí u řady firem jako motivační nástroj. Systém sociální práce se zaměstnanci čerpá z řady motivů viz obr. 2 na s. 14.¹⁸



Obr. 2 – Motivy podniku pro práci se zaměstnanci

¹⁸ JANOUŠKOVÁ, J., a KOLIBOVÁ, H., *Zaměstnanecké výhody a daně*, s. 19.

Janoušková a Kolibová vysvětlují následující motivy podniku pro práci se zaměstnanci takto:¹⁹

Etické a humánní důvody představují filozofickou základnu řízení firmy. Základní hodnotou je úcta k člověku jako jedinečné bytosti, a proto by firma měla vytvářet prostor pro působení základních morálních norem a etických kodexů organizace.

Politicko-organizační motivy sledují jako cíl optimalizaci vztahů mezi hospodářským vedením podniku a odbory, a jsou současně prostředkem akumulace neformální autority a míry vlivu na pracovníky.

Utilitární motivy vyplývají ze základních cílů a smyslů podnikání, to znamená vytváření a maximalizace zisku, dosažení vysoké produktivity, dobrých výsledků hospodaření a zlepšování vztahů mezi pracovníky a firmou.

Právní požadavky jsou vyjádřením normativního nároku zaměstnance. Podniková sociální politika je realizuje jako povinné a nepovinné opatření a při jejich naplňování vychází z respektování tří skupin potenciálních zdrojů.

1.4 Vybrané oblasti péče o zaměstnance

Pracovní podmínky a prostředí mají pro výkonnou, bezpečnou a spokojenou práci klíčový význam. Zaměstnavatelům je stanovena obecná zodpovědnost vytvářet bezpečné pracovní podmínky, zlepšovat a udržovat pracovní prostředí i vzhled pracoviště.

Zákoník práce ukládá zaměstnavatelům povinnost vytvářet pracovní podmínky, které umožňují bezpečný výkon práce, odstraňovat rizikové a namáhavé činnosti a zřizovat, udržovat a zlepšovat zařízení pro zaměstnance. Pracovní pohodu a bezpečnou práci determinuje široká skupina podmínek, jako je osvětlení, hluk

¹⁹ JANOUŠKOVÁ, J., a KOLIBOVÁ, H., *Zaměstnanecké výhody a daně*, s. 19.

a vibrace, vnitroklimatické podmínky, vzhled a barevná úprava pracoviště, čistota ovzduší.²⁰

Zaměstnavatel může redukovat škodlivé účinky pracovních podmínek na pracovníka třemi způsoby:²¹

- a) primární prevencí zaměřenou na eliminaci nebo zmírnění příčin negativních podmínek** (je nejúčinnější; jde například o investice do nových technologií nebo používání osobních ochranných pomůcek),
- b) nabídkou kvalitnější péče o zaměstnance** (vychází z toho, že zaměstnavatel respektuje rostoucí rizika nestandardních pracovních podmínek jak na zdraví pracovníků, tak i na jejich výkon; výsledkem kvalitnější péče je účinnější regenerování a posilování odolnosti vůči některým zátěžovým faktorům v práci),
- c) lékařskou péčí a rehabilitací** (je zaměřena přímo na odstraňování nebo zmírnění následků negativních pracovních podmínek na zdraví zaměstnanců).

1.4.1 Pracovní doba

„Pracovní doba determinuje časovou využitelnost pracovníka, ale i jeho volný čas, tedy jeho životní způsob a životní úroveň, ovlivňuje uspokojování jeho mimopracovních potřeb, jeho zdraví, reprodukci jeho pracovních schopností a mnohé další.“²² Protože v případě délky a rozvržení pracovní doby by mohlo docházet ke konfliktu mezi zájmy zaměstnavatele a zájmy pracovníka, upravuje tyto okolnosti zákon.

Zákoník práce stanovuje maximální délku pracovní doby zpravidla během týdne a dne, to znamená zákonnou délku pracovního týdne a dne, a to diferencovaně

²⁰ Srov. zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 224, odst. 1.

²¹ STÝBLO, J., *Personální řízení v malých a středních podnicích*, s. 118.

²² KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 344.

s ohledem na některé skupiny pracovníků (např. mladistvé) nebo v závislosti na pracovním režimu (směnový provoz). Stanovuje zároveň maximální rozsah práce přesčas, obvykle během dne, týdne a roku.²³

Doba, kdy zaměstnavatelům i zaměstnancům vyhovovaly stejné podmínky v délce pracovní doby, jež se vyznačovaly stroze a pevně stanovenými časovými normami „od-do“, se pomalu vytrácí do vzpomínek pamětníků historie práce. Vše nasvědčuje tomu, že se nový trend začíná ujímat i v malých nebo středně velkých firmách. Zaměstnanci usilují o takové uspořádání vnitřních poměrů, které by jim bylo doslova „stavěné na tělo“. Jinak řečeno, aby čas, který stráví na pracovišti, byl produktivně využit, aniž by bylo nutno myslet na pracovní hodiny, proto se čím dál častěji setkáváme v řadě firem s takovou pracovní dobou, která odpovídá – samozřejmě v souladu s možnostmi zaměstnavatele – osobním potřebám, zájmům a hlavně samotnému talentu jednotlivého pracovníka. Nejde však jen o řadové zaměstnance, ale i o manažery, kteří jsou rovněž ohrožováni na kvalitě svého výkonu přetěžováním jak délkou pracovní doby, tak i bezkonceptním řídicím systémem ve firmě. I oni mohou s tímto nezdravým jevem něco udělat. Stále více zaměstnavatelů umožňuje zaměstnanců alespoň část své pracovní doby strávit doma. Je velmi výhodné, když se člověk může pružně vyrovnávat s nejrůznějšími pracovními i osobními záležitostmi a mít je zároveň v rovnováze.²⁴

Zákoník práce upravuje i délku přestávek v práci a jejich rozvržení během pracovní doby. Zaměstnavatelé však s ohledem na povahu práce v organizace zavádějí i dodatečné přestávky v práci. Také intervaly mezi jednotlivými směny a délka nepřetržitého odpočinku jednou za týden jsou upravovány zákonem, totéž platí o práci v noci, o víkendu a ve svátcích.²⁵

Pokud jde o pracovní dobu, bývá určován povahou pracovního procesu, jeho přetržitostí či nepřetržitostí. Přetržitý provoz může být jednosměnný, dvousměnný nebo třisměnný, a to buď celoročně, nebo sezónně. U jednosměnné pracovní doby se může uplatňovat diferencovaná délka směny v průběhu týdne i roku (např. u sezónních prací). U dvousměnného a třisměnného režimu se doporučuje diferencovaná délka jednotlivých směn. Střídání směn se zpravidla provádí

²³ Srov. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 79, odst. 1.

²⁴ BROŽ, I., *Lidé ve firmě*, s. 9.

²⁵ Srov. Zákon č. 262/2006 Sb., § 88, odst. 1.

v týdenních cyklech. Ve snaze vyjít vstříc požadavkům pracovníků i měnícím se provozním požadavkům se stále častěji uplatňují takzvané pružné (flexibilní) pracovní režimy. Flexibilita se může týkat jak délky pracovní doby (chronometrická flexibilita), tak i umístění pracovní doby (chronologická flexibilita).²⁶

V případě flexibility týkající se délky pracovní doby jde především o:²⁷

- a) *zkrácenou pracovní dobu (částečný pracovní úvazek)*, která může být pravidelná nebo nepravidelná; obou forem zkrácené pracovní doby využívají ve světě zejména ženy či studenti, mívají o ně zájem i osoby se změněnou pracovní schopností; zvláštním případem je systém postupného zkracování pracovní doby v předdůchodovém věku, který má usnadnit pracovníkům přechod do důchodu bez dopadu na jejich duševní i tělesné zdraví,
- b) *smlouvu na roční počet pracovních hodin*, která se uplatňuje především v organizacích se sezónním charakterem práce či s nerovnoměrně získávanými zakázkami; existuje více variant, ale v podstatě se využívají dvě podoby pracovního režimu:
 - zaměstnanec má dohodnutý rozsah pracovní doby během roku, který je nižší než normální roční počet pracovních hodin, a toto množství hodin si odpracovává v průběhu daného roku buď během jednoho, nebo několika časových bloků, zpravidla v pracovním režimu s normální denní pracovní dobou; pokrývá se tak zvýšená potřeba práce v určitých obdobích roku (sezónní práce), nahrazují se stálí pracovníci trávící dovolenou, popřípadě se tak pokrývá zvýšená potřeba práce; často v tomto režimu pracují důchodci, ale i studenti,
 - zaměstnanec pracuje v organizaci na plný úvazek a dohodne se zaměstnavatelem, že v určitých obdobích roku odpracuje více hodin než v jiných; vychází se obvykle z ročního fondu pracovních hodin, kterému se říká roční použitelný fond pracovní doby; organizace se pak s pracovníkem dohodne na rozvrhu, kdy během roku budou tyto hodiny

²⁶ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 345.

²⁷ Tamtéž, s. 347.

odpracovány; v podstatě jde o nepravidelnou délku denní nebo týdenní pracovní doby v průběhu roku.

V případě flexibility týkající se umístění pracovní doby jde o takzvanou pružnou neboli klouzavou pracovní dobu, kdy si zaměstnanec v časových úsecích stanovených organizací sám volí začátek, popřípadě konec směny. Varianty představují **pružný pracovní den** (povinnost odpracovat normální pracovní dobu během jednoho dne, možnost volit si začátek pracovní doby) a **pružný pracovní týden** (povinnost při rovnoměrné pracovní době odpracovat normální týdenní pracovní dobu během týdne, možnost volit si začátek i konec pracovní doby během dne). Zvláštními případy pružné pracovní doby jsou:²⁸

- a) *sdílení pracovního místa (job sharing)*, kdy dvě nebo více osob uzavřou se zaměstnavatelem smlouvu, že společně zajistí práci na určitém pracovním místě; sami pak rozhodují o tom, kdy kdo bude pracovat, a podle toho si i sami rozdělují odměnu za práci,
- b) *distanční práce* je takovou formou pracovního režimu, kdy pracovník běžně nedochází na nějaké pracoviště; tento způsob režimu práce má mnoho variant, ať už jde o povinnost pracovníka být dosažitelný kdykoliv v průběhu normální pracovní doby nebo jen v určitém jejím časovém úseku, popřípadě je dohodnuta docházka na pracoviště v určitém dnu v týdnu apod.; nesmí být ale zaměněna s domácí prací, kdy nejsou stanoveny žádné podmínky týkající se pracovní doby či dosažitelnosti a jde v podstatě o odvádění práce.

²⁸ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 347.

Výhody a nevýhody pracovní doby pro zaměstnavatele shrnuje tab 1.²⁹

Tab. 1 – Základní výhody a nevýhody pracovní doby pro zaměstnavatele

Typ	Výhody	Nevýhody
Přesčasová práce	Vhodné pro využití existujícího personálu v případě dočasně zvýšené potřeby práce.	Nepříliš efektivní z hlediska nákladů
Směnová práce	Jestliže je to potřeba, může urychlit plnění termínů. Lepší využívání zařízení z hlediska morální amortizace.	Nepopulární mezi zaměstnanci, obtížnější získávání zaměstnanců pro směnový provoz.
Zkrácená pracovní doba (částečný úvazek)	Zvláště užitečná pro pokrytí potřeby práce ve špičkách.	Pracovníci mají slabší vztah k organizaci.
Smlouva na roční počet pracovních (odpracovaných) hodin	Umožňuje pokrýt kolísající potřebu práce během roku z vlastních zdrojů,	Vyžaduje pečlivé a obtížné vyjednávání se zaměstnanci, popřípadě s odbory.
Pružná pracovní doba	Může přispět ke zlepšení motivace pracovníků.	Pracovníci nemusejí být přítomni právě, když jsou zapotřebí.
Sdílení pracovního místa	Může přilákat zkušené pracovníky, kteří chtějí pracovat méně, než je plná pracovní doba.	Organizování pracovní doby může vést ke konfliktům mezi pracovníky sdílejícími pracovní místo.
Distanční práce	Pružný zdroj práce, úspora nákladů, umožňuje využívat kvalifikaci žen a dalších osob, které by jinak zůstaly mimo pracovní proces.	Může být náročná, zejména na plánování práce a odhad práce. Vyžaduje vytvoření podmínek

²⁹ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 348-349.

Pracovní doby, které popisují na s. 19, přináší výhody i nevýhody nejen pro zaměstnavatele, ale i pro zaměstnance, viz tab. 2.³⁰

Tab. 2 – Základní výhody a nevýhody pracovní doby pro zaměstnance

Typ	Výhody	Nevýhody
Přesčasová práce	Vyšší příjem.	Ohrožení zdraví zaměstnance.
Práce na směny		Více ohrožuje zdraví zaměstnance a komplikuje jeho rodinný život.
Částečný úvazek	Zaměstnanci poskytují více volného času.	Menší příjem a stejnou délku mimopracovní doby vázané jako u plného úvazku.
Smlouva na roční počet pracovních hodin	Možnost načasovat si míru svého pracovního zapojení během roku,	Nižší příjem.
Pružná pracovní doba	Zaměstnanec není postihován za pozdní příchody do práce.	Zaměstnanec si musí svou pracovní dobu skutečně odpracovat.
Sdílení pracovního místa	Pracovník si může relativně volně uspořádat svou pracovní dobu a disponovat svým časem.	Zaměstnanci sdílejí pracovní místo, společně uzavírají pracovní smlouvu.
Distanční práce	Zaměstnanec ušetří svůj čas, protože nemusí dojíždět do práce, ušetří výdaje za dopravu a pracuje v pohodlí domova.	I když si to zaměstnanec plně neuvědomuje, hraří vlastně část režijních nákladů svého zaměstnavatele.

Dodržování zákonů týkajících se pracovní doby a pracovních režimů a nabídka široké škály pružných pracovních režimů zvyšuje pracovní aktivitu organizace, zvyšuje efektivnost získávání zaměstnanců, přispívá ke stabilitě pracovníků v organizaci a ke zlepšování pracovních vztahů. Nabídka pružných pracovních režimů umožňuje organizaci využívat pracovních schopností i těch skupin lidí, kteří z různých důvodů nemohou nebo nechtějí pracovat v běžném pracovním režimu.³¹

³⁰ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 350.

³¹ Tamtéž, s. 351.

1.4.2 Pracovní prostředí

„Pracovní prostředí tvoří souhrn všech materiálních podmínek pracovní činnosti (stroje a zařízení, manipulační prostředky, osobní ochranné prostředky, ostatní vybavení pracovišť, suroviny a materiál, stavební řešení), které spolu s dalšími podmínkami (technologií, organizací práce, společenskými podmínkami práce) vytváří faktory – fyzikální, chemické, biologické, sociálně psychologické a další – ovlivňující pracovníka v průběhu pracovního procesu. Skladba a úroveň pracovního prostředí působí na pracovní pohodu, výkon, ale i zdravotní stav pracovníka. Náročná adaptace na nepříznivé pracovní prostředí vyvolává u pracovníka nespokojenost nebo odpor, který se zpravidla odrazí i v jeho vztahu k zaměstnavateli.“³²

Největší pozornost při vytváření pracovních úkolů a pracovních míst je třeba věnovat.³³

1. Prostorovému řešení pracoviště, které tvoří:

- a) *vhodná pracovní poloha* (nezbytností je kompenzace jednostranné zátěže střídáním poloh).
- b) *optimální zorné podmínky* pro práci v závislosti na zrakové náročnosti práce (např. přizpůsobování výšky pracovní plochy).
- c) *vhodná výška pracovní plochy* přizpůsobená postavě pracovníka (nejvhodnější je variabilně nastavitelná výška pracovní plochy a sedadla).
- d) *optimální pohybové prostory* pro práci rukou (manipulační prostor i pro práci nohou (pedipulační prostor) jsou důležité pro umístění jednotlivých prvků vybavení, pracoviště by mělo být stabilní, aby se vytvořily podmínky pro pohybové návyky, a mělo by zajišťovat maximální ekonomičnost pracovních pohybů a být kontrolovatelné zrakem. Nezbytnou podmínkou je, aby si pracovníci navzájem nepřekáželi a nerušili.

³² KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 353.

³³ Tamtéž, s. 354.

- e) *pohodlný přístup na pracoviště* a možnost pohodlného pohybu po něm, tj. dostatečně kapacitní přístupové a spojovací cesty bez překážek, zejména nahodilých.

2. Fyzikálním podmínkám práce, mezi něž patří

- a) *pracovní ovzduší* tvořené teplotou, vlhkostí, rychlostí proudění a čistotou vzduchu. Pro pracovníka je důležité zajištění tepelné rovnováhy, tj. stavu, při kterém okolí odebírá lidskému tělu tolik tepla, kolik tělo právě produkuje, čímž se tělesná teplota udržuje na konstantní výši. Tepelná produkce závisí na fyzické namáhavosti práce, tělesné konstituci, hmotnosti, výšce, atd. Žádoucí je i přiměřená vlhkost vzduchu. Přísně a pravidelně by měly být sledovány hodnoty znečištění pracovního ovzduší a mělo by být důsledně usilováno o to, aby nepřekročily přípustné limity.
- b) *osvětlení*, u něhož se sleduje zejména osvětlenost (množství světla na dané ploše), rovnoměrnost osvětlení (poměr mezi nejmenší a největší hodnotou osvětlenosti ve sledovaném prostoru), možnost vzniku oslnění, směr osvětlení (určován potřebou plastického vjemu objektu a snahou zabránit oslnění) a barva světla.
- c) *hluk*, který je definován jako zvuk, který má na člověka nepříjemný, rušivý nebo škodlivý účinek. Hlavní nebezpečí hluku je v tom, že působí skrytě, napadá lidský organismus soustavně a jeho účinky se kumulují. Základními charakteristikami hluku jsou jeho hladina v decibelech a kmitočet v herzech. Hluk stejné hladiny s vysokým kmitočtem je rušivější než hluk s nízkým kmitočtem, proto se obě hodnoty posuzují v kombinaci. Škodlivost hluku je ovlivněna délkou jeho působení, subjektivní odolností zaměstnance k hluku i tím, zda jde o hluk trvalý nebo občasný, zda jeho hladina kolísá či nikoliv apod. Při duševní práci ruší stejný hluk více než při práci fyzické.

d) *barevná úprava pracoviště*, která slouží jako nástroj signalizace, zlepšování světelných podmínek, psychologického ovlivnění zaměstnance a dosažení estetických účinků. Při barevném řešení interiéru je vhodné respektovat druh práce, tvar, velikost a polohu prostoru, tepelné poměry na pracovišti, osvětlenost, popř. i pohlaví, věk a individualitu zaměstnanců. Jde-li o práci duševní, vyžadující klid a soustředění, doporučují se odstíny studených barev, u monotónních prací naopak odstíny teplých barev. Sytější a pestřejší barvy prostor zmenšují, světlé a studené barvy prostor zvětšují. V místnostech na jižní straně s nadbytkem světla lze doporučit odstíny studených barev, které také prostor zdánlivě ochlazují, pro místnost orientovanou na sever jsou vhodné odstíny teplých barev. Světlé barvy zlepšují odrazivost světla, sytější barvy se mohou použít, jsou-li prostory osvětleny jen uměle.

3. *Sociálně psychologickým podmínkám práce*, které souvisejí s tím, zda člověk pracuje v neustálém kontaktu s dalšími pracovníky nebo pracuje izolovaně. Některé práci či pracovní úkoly vyžadují soustavnou součinnost několika pracovníků, jiné vyžadují součinnost jen občas, další vykonává pracovník nezávisle na ostatních. Všeobecně platí, že duševní práce obvykle vyžaduje takové podmínky, při nichž není pracovník rušen přítomností ostatních, zatímco u fyzické práce sdílení pracovního prostoru při práci tolik neruší.

Při vytváření pracovních míst bychom ale měli brát v úvahu, že člověk je tvor společenský s diferencovanou potřebou kontaktu s ostatními lidmi. Nesmíme zapomínat na mezilidské vztahy na pracovišti, zejména vztahy pracovní, jejichž kvalita vytváří společenskou atmosféru příznivě nebo nepříznivě ovlivňující náladu pracovníka, jeho pracovní chování a výkon.

1.4.3 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (dále jen BOZP) se stává nedílnou součástí personálního řízení s cílem zajistit bezpečné podmínky práce, ochránit zdraví a zkvalitnit pracovní život. Požadavky kladené na BOZP reagují na vývojové trendy na trhu práce a změny hodnot pracovní síly. Při koncipování systému managementu BOZP se předpokládá, že organizace se ztotožní s požadavky na systém i s tím, jaké změny bude nucena uskutečnit při zavádění a udržování tohoto systému. Systémy managementu BOZP definují obecně požadavky na vytvoření systému BOZP tak, aby umožnil organizaci řídit její rizika BOZP a přispíval ke zlepšování výkonnosti.³⁴

Cílem normativního doporučení je:³⁵

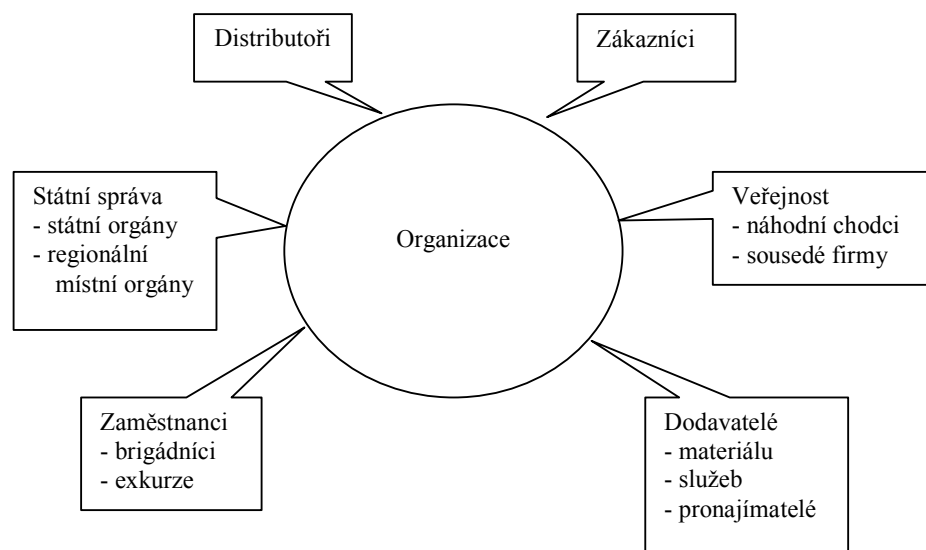
- vytvořit takový systém bezpečnosti v organizaci, který povede k minimalizaci rizik vůči zaměstnancům a dalším zainteresovaným stranám,
- zavést takový systém, který umožní trvale udržovat a neustále zlepšovat jeho úroveň,
- stanovit politiku a cíle bezpečnosti a zajistit, aby byly jejich závazky plněny,
- prokázat shodu vytvořeného systému s požadavky normativního doporučení.

Systém řízení managementu BOZP není zaměřen na bezpečnost výrobků ani služeb, předmětem jeho zájmu jsou lidé, viz obr 3 na s. 25.³⁶ Vedle zaměstnanců, popřípadě brigádníků se v organizaci běžně pohybují i další osoby – zástupci dodavatelů, distributorů, zákazníci, pracovníci státní správy a samosprávy. Vyloučení nemohou být ani sousedé organizace či náhodní občané, ti všichni mohou být dotčeni činností organizace, např. hlukem, prachem, rizikem pádu z výšky nebo do hloubky, pádem předmětů apod.

³⁴ VEBER, J., a PINCOVÁ, E., *Management bezpečnosti a ochrany zdraví při práci*, s. 19.

³⁵ Tamtéž, s. 18.

³⁶ Tamtéž, s. 20.



Obr. 3 – Přehled subjektů, na které se vztahuje systém BOZP

Pro lepší orientaci v problematice bezpečnosti by měla mít organizace na zřeteli tu skutečnost, že systém musí být aplikován na celou organizaci. Nelze ze systému vyloučit některé kritické činnosti, kde může hrozit vysoké riziko pracovních úrazů. Předmětem zájmu jsou lidé, zejména pak zaměstnanci organizace. V ohnisku zájmu nemohou být jen vlastní prostory, ale i činnosti vykonávané v pronajatých prostorách, popř. vykonávané práce na vymezeném pracovišti mimo areál organizace, pokud výkon práce pohyb mimo organizaci vyžaduje.³⁷

Cíle a programy BOZP představují nástroj zlepšování v oblasti bezpečnosti práce. Normativní doporučení v tomto směru vyžaduje, aby organizace vytvořila a udržovala dokumentované cíle BOZP pro příslušné funkce a úrovně. Cíle BOZP musí být v souladu s politikou BOZP a musí naplňovat jeden z jejich závazků – předcházet zraněním a nemocem, tzn. že cíle BOZP musí vést ke zlepšování bezpečnostního profilu organizace.³⁸

Pochopitelně, že stanovené cíle nemohou být v rozporu s platnou legislativou. Na druhé straně není možné, aby si organizace do cílů dávala záměry, které by měly vést ke splnění požadavků legislativy. Může si ovšem dát záměry, které povedou

³⁷ VEBER, J., a PINCOVÁ, E., *Management bezpečnosti a ochrany zdraví při práci*, s. 20.

³⁸ Tamtéž, s. 43.

k lepším stavům či hodnotám než vyžaduje legislativa. Pouze byla-li přijata nová právní norma, jejíž některá ustanovení mají platit až s časovým posunem, lze pro takové ustanovení stanovit cíle. Při stanovení cílů je nutné, aby organizace zohlednila následující skutečnosti:³⁹

- vzala v potaz požadavky právních a jiných předpisů, zejména již připravovaných změn,
- do cílů promítla identifikovaná rizika BOZP,
- při sestavování cílů zvažila své technologické, provozní a podnikatelské požadavky a názory zainteresovaných stran.

Zatímco v případě politiky se jedná o dokument proklamativního charakteru, jehož platnost bývá nadčasová i několik let, v případě cílů normativních doporučení jsou cíle sestavovány jednou ročně a jejich charakter je zcela konkrétní. Hlavním cílem všech těchto opatření je zabránit vzniku pracovních úrazů a nemocí z povolání. Tato oblast péče o pracovníky sleduje nejen zájmy pracovníků samých, ale pochopitelně i zájmy zaměstnavatele. Pracovní úrazy a nemoci z povolání snižují míru využívání pracovních zdrojů a znamenají pro zaměstnavatele i mnohdy značné ztráty a výdaje v souvislosti s postihem za nedodržení povinností. Zejména v zahraničí dochází z podnětu kontrolních orgánů k častému uzavírání provozů, v nichž byly zjištěny závady.⁴⁰

1.5 Úloha manažera v personálním řízení

„Schopné lidi vůbec nemusíte řídit. Místo toho jim vytvořte prostředí, ve kterém budou současně stimulováni i chráněni, vyzýváni i povzbuzováni, vystaveni vnějším vlivům i chování v soukromí. Kvalitu manažerování – a to den po dni, měsíc po měsíci – lze měřit jeho vnímanou nepřítomností.“⁴¹ O co vlastně jde? Nejdříve je nutno zdůraznit, že management je plně odpovědný za úspěšné zapojení lidí do práce, a to tak, aby je těšila a bavila, tzn. bez takových archaických metod, jakými stále ještě

³⁹ VEBER, J., a PINCOVÁ, E., *Management bezpečnosti a ochrany zdraví při práci*, s. 25.

⁴⁰ VEBER, J., a PINCOVÁ, E., *Management bezpečnosti a ochrany zdraví při práci*, s. 43.

⁴¹ BROŽ, I., *Lidé ve firmě*, s. 16.

někde je popohánění lidí, vyhrožování ztrátou jejich zaměstnání, nebo naopak přikrašlování situace, líbivé, ale naprosto nereálné sliby a další nechvalně známé jevy z říše snů. A právě v tomto procesu má své významné místo i zmiňovaná metoda vnímané nepřítomnosti. Jinak řečeno – různé firemní výhody poskytované zaměstnancům. Jejich počet i formy jsou tak pestré jako sám život. Záleží jen na managementu, co vymyslí, kde se poučí a co pochopí i z potřeb samotných pracovníků. Žádný podnik dnes již nemůže dosáhnout růstu zisku, pokud nezajistí svým zaměstnancům firemní výhody – konkurenční výhody.⁴²

Organickou součástí kvalitního, nenápadného a nepřítomného řízení je zcela určitě rychlá a přesná vnitrofiremní komunikace. Informace těsně souvisí se vzájemnou důvěrou. Organickou součástí takové důvěry je i schopnost vedoucího manažera nic před zaměstnanci nezatajovat, a dokonce je seznamovat i s důvěrnými finančními skutečnostmi firmy. Podílet se na znalostech na takové choulostivé stránce firemních aktivit si přece jen žádá určitý promyšlený postup, který by se měl skládat z několika kroků.⁴³

V první řadě je třeba, aby zaměstnanci firmy, kteří budou seznámeni s finanční situací firmy, byli systematicky vzděláváni v podnikových či dalších obdobných profesionálních kurzech. Stejně důležité se jeví takové opatření, kterým šéf osobně určuje cíle, a to pro každý obchodní případ. A to znamená zároveň určit kritická čísla firmy, která mají největší dopad na zisky. Vedle údajů o prodeji a o maržích jde o všechny důležité cílové hodnoty, jakých chce firma dosáhnout – od obratu až po míru zisku.

Bylo již řečeno, že ke shora uvedeným krokům (sdílení informací) musí být odvaha. Obecně je jednou ze základních vlastností vedoucího manažera kuráž. Je to přece on, kdo musí postupovat k cíli naprosto nesmlouvavě a s nasazením všech sil. Také ale nesmí dát najevo ani nejmenší známku nervozity nebo vyvíjet zbytečný nátlak na druhé lidi. Jde tedy jistě o vzácnou, ale nicméně nesmírně potřebnou schopnost člověka vůdčího typu stimulovat, motivovat a vlévat energii do žil každého zaměstnance a celé organizace, aby všechna předsevzetí byla účinným způsobem splněna. Takový šéf je potom z hlediska potřeb účinného řízení zdravou a silnou osobností, která pomáhá lidem vytyčovat smělé cíle a zároveň jim poskytuje

⁴² BROŽ, I., *Lidé ve firmě*, s. 17.

⁴³ Tamtéž, s. 18.

maximální podporu k jejich dosažení. Je to člověk, který vyniká klidem i v nejsvízelnějších situacích. Dokáže si i pod tlakem, který jiní považují za nesnesitelný, zachovat důstojnost, rozvahu a kompetenci, které ve spolupracovnících vyvolávají důvěru a inspiraci.⁴⁴

Cílem manažera v oblasti personálního řízení je zajišťovat soulad kvantitativní a kvalitativní potřeby zaměstnanců ve firmě. V praxi jde například o počet, profesní a věkovou skladbu, získaný kvalifikační stupeň a charakteristiky lidí (kvantitativní stránka) či o motivaci, tvořivost, uspokojení z práce (kvalitativní stránka). Východiskem pro optimální určení kvantitativních a kvalitativních požadavků na zaměstnance je personální strategie. Hlavní její zásadou je, že lepší lidé dosahují lepších výsledků. Strategii můžeme chápat jako plán budoucího jednání. Stanoví, co dělat a jak to dělat. Smyslem personální strategie je vytváření konkurenční výhody v časovém horizontu tří let (někdy i delším). V praxi bývá strategie vypracována pro úroveň řízení celopodnikové a úsekové. Celopodnikové zaměření strategie se zabývá komplexem podnikatelských záměrů, které firma sleduje.⁴⁵

Úsekové strategie se orientují v závislosti na typu podnikání, velikosti a struktuře firmy na konkrétní části její činnosti, např. na prodej. Musejí být v souladu s celopodnikovými strategickými cíli. Pro malou firmu zabývající se převážně jednou nebo několika málo řadami výrobků nebo služeb může být podniková a úseková strategie totožná. Vztah strategie podniku a personálního řízení vyjadřuje obr. 4 na s. 29.⁴⁶

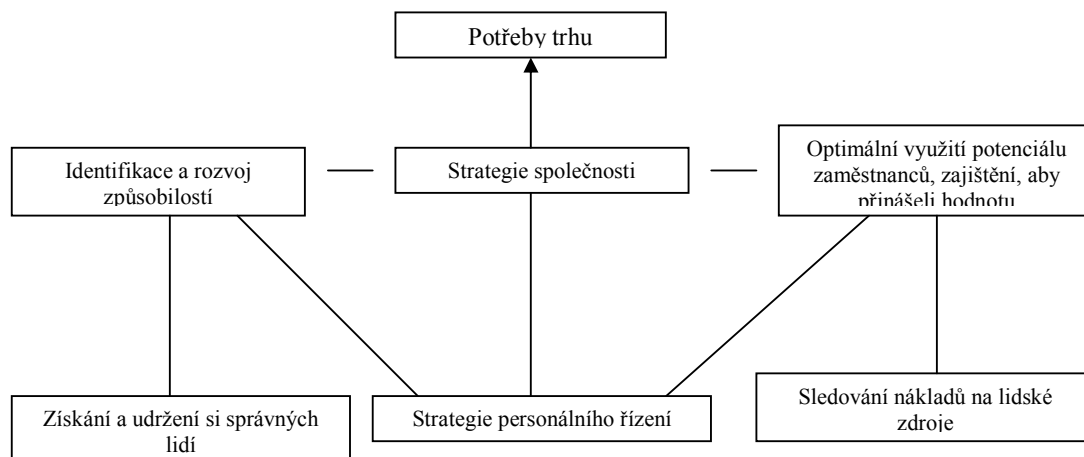
Každé rozhodnutí v řídicí činnosti, které reaguje na měnící se podmínky ekonomického a sociálního okolí podniku, má svoji personální dimenzi. Zásadní podnikatelská rozhodnutí se stávají kompromisem mezi ekonomickou realitou a sociální odpovědností. Vedení lidí je zaměřeno na usnadňování činností. Je postaveno na autoritě, způsobech motivace, zahrnuje mezi osobní a emocionální oblast pracovních vztahů. Řízení lidí se orientuje na logickou, racionální a operativní stránku pracovní činnosti, zahrnuje kroky plánování, organizaci, kontrolu a hodnocení.⁴⁷

⁴⁴ BROŽ, I., *Lidé ve firmě*, s. 18.

⁴⁵ STÝBLO, J., *Personální řízení v malých a středních podnicích*, s. 14.

⁴⁶ Tamtéž, s. 15.

⁴⁷ JANOUŠKOVÁ, J., a KOLIBOVÁ, H., *Zaměstnanecké výhody a daně*, s. 17.



Obrázek 4 – Vztah strategie podniku a personálního řízení

Tímto uzavírám kapitolu věnovanou *Zásadám péče o zaměstnance v malých firmách* a ve druhé kapitole *Uplatnění zásad péče o zaměstnance ve firmě Innex Morava*, představím firmu Innex Morava, popíšu stávající situaci a navrhnou případné změny v systému péče o zaměstnance. Informace k vypracování druhé kapitoly jsem získala ze studia podnikových dokumentů a z ankety zaměstnanců firmy Innex Morava, s.r.o.

2 UPLATNĚNÍ ZÁSAD PÉČE O ZAMĚŠTNANCE VE FIRMĚ INNEX MORAVA

Nemá-li být výrok „nejcennějším kapitálem každé firmy jsou její zaměstnanci“ pouhou frází, musí vlastníci i management věnovat péči o zaměstnance a vytváření pozitivních pracovních vztahů značnou pozornost.⁴⁸ Péče o zaměstnance v praxi představuje rozsáhlý soubor činností a opatření včetně služeb, které mají zpravidla charakter sociálních plánů či programů a jsou součástí firemní sociální politiky, a proto se zaměříme pouze na vybrané oblasti péče o zaměstnance, kterými jsou pracovní doba, pracovní prostředí a oblast BOZP.

2.1 Charakteristika firmy Innex Morava, s.r.o.

„Společnost Innex působí na českém trhu od roku 2002, nejdříve pod jménem Jiří Červinka, po transformaci v roce 2005, pod značkou Innex CZ, s.r.o. a od ledna 2009 se společnost rozdělila na dvě samostatné firmy – Innex CZ, s.r.o., která zaštiťuje oblast Čech a Innex Morava, s.r.o. pro Moravu a Slezsko. Od začátku bylo cílem společnosti prodávat výhradně vysoce kvalitní výrobky, které plní funkci jak praktickou tak především estetickou. Díky dobře zvolenému přístupu ke svým klientům se stala jednou z největších firem ve svém oboru.“⁴⁹

Od počátku působení je firemním nosným prvkem dodávka a montáž interiérových řetízkových žaluzií, která je schválena předními výrobci a dodavateli plastových, dřevěných a hliníkových oken. Kvalita montáže je zaručena proškolenými

⁴⁸ STÝBLO, J., *Personální řízení v malých a středních podnicích*, s. 117.

⁴⁹ Srov. < <http://www.innex.cz/> >.

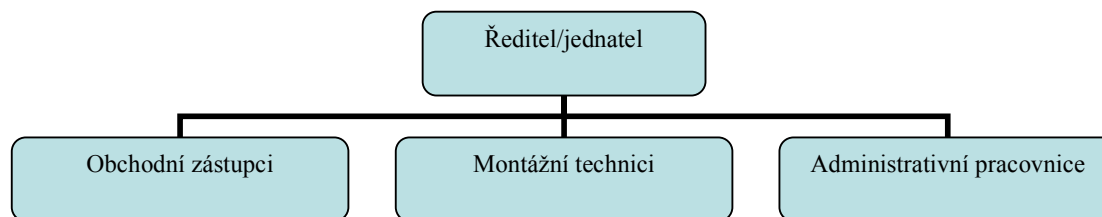
techniky, kteří montují pouze firemní výrobky a jsou pro zákazníky jistotou montáže se zárukou kvality.

Se vzrůstající poptávkou na exkluzivní interiérové stínění společnost Innex nabízí vertikální žaluzie (lamely látkové, plastové, z dřevěné tkaniny nebo z měkkého dřeva), horizontální žaluzie dřevěné v různých šířích lamel (25, 50 a 70) a to v 50ti barevných a designových provedeních, látkové rolety (dekorovaná látka, vlastní řada látek konzultovaná s bytovými architekty), látkové posuvné panelové stěny, římské rolety, roletozaluzie a další designové „lahůdky“, stínění.

Díky spolupráci s předními developery společnost nabízí různé slevy včetně bezplatné konzultace a zaměření vlastním technikem na místě realizace nebo ve vzorkové prodejně. Velkou předností je rychlost realizace. Výrobky, které jsou vyráběny v České republice jsou montované do týdne, dovážené výrobky (Španělsko, Belgie, Švýcarsko) max. do jednoho měsíce.

Innex CZ realizovala stínící techniku pro klienty Anděl City-Praha Smíchov, Zlatý kříž-Praha Smíchov, Ministerstvo vnitra – generální ředitelství Hasičského záchranného sboru, Palác Koruna-Praha Václavské náměstí a další. Společnost Innex CZ se může představit v reprezentativních prostorách v Praze, společnost Innex Morava, s.r.o., v Olomouci a v Ostravě.⁵⁰

Firma Innex Morava má v současné době 6 kmenových zaměstnanců, z toho 2 montážní techniky, 2 obchodní zástupce, účetní a ředitele společnosti, který je zároveň jednatelem a 2 externí pracovníky. Organizační schéma firmy zobrazuje obr. 5.⁵¹ Podívejme se nyní na vybrané oblasti péče o zaměstnance ve firmě, tj. na pracovní dobu, pracovní prostředí a BOZP.



Obr. 5 – Organizační schéma firmy Innex Morava

⁵⁰ Srov. INNEX MORAVA, *Vnitřní směrnice firmy*, s. 5.

⁵¹ Srov. tamtéž, s. 8.

2.2 Vybrané oblasti péče o zaměstnance ve firmě

Člověka nedokáže uspokojit jen skutečnost, že pracuje v dobrých tepelných, zvukových, světelných, mikroklimatických a jiných podmínkách, ale na druhou stranu také platí, že zájem firmy vytvářet pracovníkům lepší podmínky pro jejich práci má dvojí efekt. Primárně se lepší podmínky pro práci projeví ve zlepšení výkonu v důsledku menší úpravy a lepší pracovní pohody, druhotně se zlepšuje vztah mezi firmou a jejími zaměstnanci, protože péčí o zaměstnance dává vedení jasně najevo, že si jejich práce váží, že jsou pro něj důležití a že mu na nich skutečně záleží.

Praxe i výzkumy ukazují, že zaměstnanci se cítí lépe, když je na pracovišti optimální osvětlení, hluchost, optimální barevnost, čistota a celkově je příjemné. Další součástí faktoru je bezpečnost a hygiena pracoviště, kde zvýšená rizikovost má vliv na psychiku a je prožívána jako nespokojenost.⁵²

2.2.1 Pracovní doba

Ve firmě Innex Morava, s. r. o. pracují zaměstnanci v jednosměnném provozu. Pracovní doba u administrativní pozice je pevná a je závislá na otevírací době vzorkovny. Otevírací doba je v pondělí a středu od 9:00 do 17:00 hodin, v úterý, čtvrtek a pátek od 8:00 do 16:00 hodin.⁵³

Pracovní doba u ostatních zaměstnanců není pevně dána. Montážní technici pracují dle předem připraveného harmonogramu montáží, proto se stává, že pracují i přesčas do pozdně odpoledních hodin. Naopak jsou ale dny, kdy montáže nejsou dohodnuty a montážníci mají den volna. Obchodníci pracují taktéž podle dopředu daného plánu. Cílem je, aby se zaměstnanci časově přizpůsobili požadavkům zákazníků a obchodních partnerů.⁵⁴

⁵² STÝBLO, J., *Personální řízení v malých a středních podnicích*, s. 116-117.

⁵³ Srov. INNEX MORAVA, *Vnitřní směrnice firmy*, s. 14.

⁵⁴ Srov. tamtéž, s. 15.

2.2.2 Pracovní prostředí

Podívejme se nyní na fyzikální a prostorové řešení pracoviště ve firmě Innex Morava. Pracovní prostředí ve firmě Innex Morava tvoří dvě skupiny:⁵⁵

a) *Pracovní prostředí pobočky* je rozděleno do dvou samostatných částí – vzorkovny a kanceláře obchodníků. Tyto části spolu však nesousedí, což je velkým nedostatkem. Ve chvíli, kdy do vzorkovny přicházejí zákazníci, personál mnohdy neslyší jejich příchod, čímž se snižuje úroveň poskytovaných služeb. Dalším nedostatkem je umístění provozovny do sklepních prostor. Prostory, jsou tmavé a téměř bez oken, umělé osvětlení zkresluje barevné odstíny nabízené stínící techniky. Z hygienického hlediska je naprosto nevyhovující špatné odvětrávání místností, ve kterých se tvoří plíseň. V kanceláři obchodníků bývá zejména v zimě nízká teplota, zaměstnanci proto používají přenosná přímotopná tělesa. Osvětlení je dostačující, kombinuje denní světlo s umělým osvětlením. Výmalba celých prostor je bílá, navozuje neosobní a sterilní prostředí nevhodné pro obchodní jednání.

b) *Pracovní prostředí montážních techniků* je závislé na typu zakázky. Technici provádí montáže ve všech druzích objektů – panelové domy, rodinné domy, průmyslové objekty, sídla firem, školy, nemocnice, atd.

2.2.3 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Cílem bezpečné práce je absence nebezpečí a předcházení zraněním a úrazům. Cílem ochrany zdraví je zajistit fyzický a mentální stav, při němž je pracovník ve vynikající kondici. Stejně jako pracovní prostředí, je BOZP ve firmě Innex Morava rozdělena na dvě části:⁵⁶

⁵⁵ Srov. INNEX MORAVA, *Vnitřní směrnice firmy*, s. 21.

⁵⁶ Srov. Tamtéž.

a) *BOZP na provozovně* se řídí obecnými zásadami a normami, vyjma schodů do kanceláře zde nejsou žádné nebezpečné prvky, které by mohli ohrozit bezpečnost zaměstnanců.

b) *BOZP montážních techniků* je situace složitější. Technici musí věnovat zvýšenou pozornost ochraně zdraví a bezpečnosti při práci, neboť mnohdy pracují ve značně ztížených pracovních podmínkách. Pracovníci musí používat ochranné pracovní pomůcky (ochranné brýle, ochranná přilba, pracovní obuv, atd.), pokud to podmínky práce vyžadují.

Zaměstnanci prochází pravidelným každoročním školením týkajícím se jak oblasti BOZP, tak oblasti požární ochrany.

2.3 Další údaje o vybraných oblastech péče o zaměstnance ve firmě

V podkapitole 2.2 jsem popisovala systém péče o zaměstnance pouze z firemních dokumentů. Abych mohla zjistit, zda jsou pohledy firmy i šesti zaměstnanců na tuto problematiku shodné, rozhodla jsem se zeptat na jejich názory. Znění ankety jsem zkonštatovala s jednatelem firmy a následně ji rozdala zaměstnancům v období února až března 2009 k vyplnění.⁵⁷ Vyplněné ankety měli zaměstnanci do konce března 2009 odevzdat do sběrného boxu umístěného v kanceláři firmy.

První otázka se týkala pracovní doby a zněla: „Vyhovuje Vám současná pracovní doba? Pokud ne, uveďte prosím důvod proč.“ Z šesti zaměstnanců naprosto vyhovuje pracovní doba třem zaměstnancům. Ze třech nespokojených zaměstnanců jeden uvádí, že mu nevyhovuje pevná pracovní doba a dvěma zaměstnancům nevyhovuje práce v pozdně odpoledních a někdy i večerních hodinách.

U druhé otázky jsem zjišťovala, jak zaměstnanci hodnotí úroveň pracovního prostředí. Druhá otázka zněla: „Jak hodnotíte úroveň pracovního prostředí?“ Výčet položek obsahoval: *teplotu, hluk, osvětlení, zápach a čistotu prostředí*. Zaměstnanci

⁵⁷ Formulaci ankety jsem konzultovala s Ústavem společenských věd na Moravské vysoké škole.

měli jednotlivé položky oznamkovat na škále od 1 do 5 (jako ve škole). Jako největší problém viděli zaměstnanci *zápach* na pracovišti – jeden zaměstnanec oznamkoval zápach známkou 4, čtyři zaměstnanci zápach označily známkou 3 a jeden zaměstnanec známkou 2. Taktéž *čistota prostředí* je nevyhovující, jeden zaměstnanec ho ohodnotil známkou 4, tři zaměstnanci známkou 3 a dva zaměstnanci známkou 2. Naopak nejlépe hodnotili zaměstnanci *hluk* – tři zaměstnanci ho hodnotili známkou 1, dva zaměstnanci známkou 2 a jeden zaměstnanec známkou 1, z čehož vyplývalo, že hluk zaměstnancům nevadí. *Teplotu* na pracovišti hodnotili čtyři zaměstnanci známkou 2, jeden zaměstnanec známkou 3 a jeden zaměstnanec známkou 4. *Osvětlení* na pracovišti hodnotili zaměstnanci také pozitivně. Jeden zaměstnanec osvětlení ohodnotil známkou 1, dva zaměstnanci známkou 2 a tři zaměstnanci známkou 3.

Přesné znění třetí otázky bylo: „Zaměstnavatel přispívá zaměstnancům na stravování prostřednictvím jídelních poukazů. Vyhovuje Vám příspěvek na stravování? Uvítali byste kromě jídelních poukazů ještě další zvýhodnění? Pokud ano, uveďte prosím jaká.“ 4 zaměstnanci odpověděli, že jim příspěvek na stravování vyhovuje, 2 zaměstnanci naopak odpověděli, že jim nevyhovuje. Jeden zaměstnanec uvedl jako další zvýhodnění příspěvek na sportovní využití, dva zaměstnanci se shodli na pátém týdnu dovolené. Třetí zaměstnanec uvedl, že by uvítal možnost čerpání bezúročné půjčky, možnosti využití pracovního auta a mobilního telefonu i pro soukromé účely. Čtvrtý zaměstnanec navrhoval příspěvek na sportovní a kulturní aktivity. Pátý zaměstnanec by uvítal příspěvek na penzijní připojištění i pátý týden dovolené navíc. Šestý zaměstnanec uvedl, že by uvítal příspěvek zaměstnavatele na dovolenou.

Čtvrtá otázka byla otevřená a měla zjistit, co by rádi zaměstnanci změnili na současné situaci. Přesné znění otázky bylo: „Pokud byste mohl/a něco změnit, co by to bylo?“ Dva zaměstnanci uvedli, že jim vyhovuje současný stav. Jeden zaměstnanec by změnil pevně danou pracovní dobu na pružnou pracovní dobu s možností volby začátku a konce pracovní doby, i když poznamenal, že by to bylo značně komplikované. Čtvrtý zaměstnanec by uvítal možnost dalšího vzdělávání nebo jazykových kurzů. Pátý zaměstnanec by změnil výši své mzdy, protože se mu zdá neúměrná vzhledem k fyzické náročnosti pozice. Šestý zaměstnanec by upravil a renovoval vzhled provozovny, případně ji přesunul na jiné, více vyhovující místo.

Přesné znění ankety uvádím v příl. 1. Jak studium firemních dokumentů, tak výsledky ankety zaměstnanců mi posloužily k vypracování *návrhu doporučení pro zkvalitnění péče o zaměstnance ve firmě*, viz následující podkapitola.

2.4 Návrh doporučení pro zkvalitnění péče o zaměstnance ve firmě

Na základě studia firemních dokumentů a nedostatků zjištěných z ankety navrhuji, po konzultaci s jednatelem firmy, následující doporučení pro zkvalitnění péče o zaměstnance:

1. *Pracovní doba obchodníků* je vzhledem k předmětu obchodní činnosti naprosto nevyhovující. Jak je již uvedeno výše, u obchodníků je pracovní doba shodná s otevírací dobou provozovny. Navrhovala bych tedy dvousměnný provoz se začátkem otevírací doby v 8:00 hodin a koncem v 18:00 hodin. V sobotu by byla otevírací doba od 8:00 hodin do 13:00 hodin. První směna by začínala od pondělí do pátku v 7:00 hodin a končila v 15:00 hodin, druhá směna by měla začátek pracovní doby od pondělí do pátku v 11:00 hodin a konec v 18:00 hodin, navíc v sobotu potom od 8:00 hodin do 13:00 hodin. Tím by se zvýšila návštěvnost provozovny, protože při současné pracovní době, je otevírací doba shodná s pracovní dobou většiny zákazníků. Pružná pracovní doba je naprosto nemožná vzhledem k přizpůsobení se požadavkům zákazníků a s vázaností na otevírací dobu provozovny.
2. *Pracovní prostředí* je naprosto nevyhovující. Jako první zásadní problém vidím umístění provozovny. Prostory vzorkovny by měli zákazníkům poskytnout lepší a přehlednější uspořádání produktů. Vhodné by byli prosklené výlohy, které by sloužili jednak jako reklama (reklama na provozovně v současné době není), i jako ukázka funkčnosti stínící techniky. Pokud by se změnilo umístění pobočky, odpadly by stávající problémy s čistotou a hygienou.

3. *Bezpečnost a ochrana zdraví při práci* je na slušné úrovni, o čemž svědčí i žádná úrazovost. Navrhuji vyšší počet školení BOZP během roku (minimálně dvě školení ročně), protože pracovní prostředí montážních techniků je velmi rizikové. V současné době je pouze jedno školení ročně.

Souhrnně lze říci, že systém péče o zaměstnance ve firmě Innex Morava, s.r.o., je funkční, nicméně existují nedostatky.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo na základě znalostí stávajícího způsobu péče o zaměstnance ve firmě Innex Morava a obecných zásad péče o zaměstnance navrhnout opatření pro zkvalitnění péče o zaměstnance. Oblast péče o zaměstnance je velice širokou, proto jsem vybrala pouze 3 oblasti, a to pracovní dobu, pracovní prostředí a BOZP, neboť právě v těchto třech oblastech vidím největší nedostatky a možnosti zlepšení ve firmě.

V první kapitole charakterizují zásady péče o zaměstnance v malých firmách. V podkapitole 1.1 až 1.3 vymezují pojem péče o zaměstnance, specifika personální práce v malých firmách a volím 3 oblasti péče o zaměstnance. V oddíle 1.4.1 popisují jednotlivé druhy pracovní doby, jejich výhody jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance. Oddíl 1.4.2 je věnován pracovnímu prostředí. Zaměřila jsem se na popis fyzikálních podmínek práce a prostorového řešení pracoviště. S pracovním prostředím je úzce spojena i oblast BOZP, kterou popisují v oddíle 1.4.3. V tomto oddílu jsem nastínila koncepci managementu v oblasti BOZP a cíle doporučení. Podkapitola 1.5 je věnována úloze manažera v personálním řízení, zde popisují vztah strategie podniku a personálního řízení.

V druhé kapitole jsem se zaměřila na uplatnění zásad péče o zaměstnance ve firmě Innex Morava, s.r.o. Čerpala jsem z dostupných firemních dokumentů a ankety, jejíž znění jsem předem konzultovala s jednatelem firmy. Nejdříve jsem se zaměřila na obecný popis systému péče o zaměstnance ve firmě, který jsem blíže specifikovala v oddílech 2.2.1 až 2.2.3. Zaměřila jsem se na pracovní dobu, pracovní prostředí a oblast BOZP. Anketa mi pomohla upřesnit formy péče o zaměstnance ve firmě Innex Morava, s.r.o. Zaměstnanci měli možnost anonymně posoudit aktuální systém péče o zaměstnance.

Z ankety spokojenosti zaměstnanců s vybranými oblastmi péče o zaměstnance vyplynulo, že zaměstnanci mají připomínky k současnému systému péče o zaměstnance. Pokud se týče pracovní doby, nejsou zaměstnanci spokojeni s prací v pozdně odpoledních hodinách, navrhuji pružnou pracovní dobu. U pracovního prostředí byly zjištěny dílčí nedostatky, které se týkají teploty na pracovišti a zejména čistoty v prostorách provozovny. Jídelní stravovací poukazy, které zaměstnavatel

zaměstnancům poskytuje rozhodně nejsou vnímány jako nejdůležitější zvýhodnění. Ukázalo se, že by zaměstnanci daleko více uvítali například pátý týden dovolené.

Na základě studia firemního systému péče o zaměstnance jsem navrhla doporučení pro zkvalitnění péče o zaměstnance, a to:

- 1. změnit pracovní dobu obchodníků a montážních techniků, aby se pracovní doba lépe přizpůsobila požadavkům zákazníků,**
- 2. upravit vzhled provozovny, nebo změnit sídlo provozovny,**
- 3. zvýšit počet školení BOZP pro montážní techniky minimálně na dvě ročně.**

Pro svou práci jsem si vybrala pouze tři oblasti péče o zaměstnance. Myslím si, že i ostatní oblasti (např. benefity, vzdělávání zaměstnanců, atd.) péče o zaměstnance by mohli firmě Innex Morava pomoci ve zkvalitnění jejich systému.

ANOTACE

Jméno a příjmení studenta:	Michaela Kohoutková
Instituce:	Moravská vysoká škola Olomouc
Název práce v českém jazyce:	Péče o zaměstnance firmy Innex Morava, s.r.o.
Název práce v anglickém jazyce:	Care of Employess in Innex Morava, s.r.o. Corporation
Vedoucí práce:	PhDr. Lubica Juričková
Počet stran:	49 (včetně příloh)
Počet příloh:	1
Rok obhajoby:	2009
Klíčová slova v českém jazyce:	péče o zaměstnance, pracovní doba, pracovní prostředí, BOZP
Klíčová slova v anglickém jazyce:	care of employess, working hours, working enviroment, safeness and occupation hygiene at work

Cílem práce je na základě znalostí stávajícího způsobu péče o zaměstnance ve firmě Innex Morava a obecných zásad péče navrhnout opatření pro zkvalitnění péče o zaměstnance. V první kapitole stanovuji *zásady péče o zaměstnance v malých firmách*. Ve druhé kapitole popisuji uplatnění zásad péče o zaměstnance ve firmě Innex Morava, volím vybrané oblasti péče o zaměstnance a navrhuji doporučení pro zkvalitnění péče o zaměstnance ve firmě Innex Morava.

Purpose of task is based on knowledge of current welfare methods for employees in copany Innex Morava and general principles to propose arrangements to improve the duality of adequate employee care. In first chapter I introdukce basic requirements for employee care in small companies. In second chapter I use fundamentals in Copany Innex Morava and suggest possible changes in the system to adjut these personal activities with companies intentions.

LITERATURA A PRAMENY

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BEDRNOVÁ, Eva, a NOVÝ, Ivan, aj. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
- BROŽ, Ivan. *Lidé ve firmě: Jak to dělají ti nejúspěšnější*. 1. vyd. Praha: Linde nakladatelství, 2004. 104 s. ISBN 80-86131-51-3.
- DAIGELER, Thomas. *Vedení lidí v kostce: Techniky vedoucí k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 112 s. ISBN 978-80-247-2158-3.
- DĚDINA, Jiří, a CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 340 s. ISBN 80-247-1300-4.
- EDERSHEIM, Elizabeth Haas. *Management podle Druckera: Odkaz zakladatele moderního managementu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008. 240 s. ISBN 978-80-7261-181-2.
- HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.
- HAVLOVÁ, Jana. *Analýza systému odměňování v konkrétním podniku s důrazem na motivaci zaměstnanců*. Bakalářská práce obhájená na Ekonomicko - správní fakultě Masarykovy univerzity v Brně v r. 2007. 47 s. Depon. In: Archiv Masarykovy univerzity v Brně.
- INNEX MORAVA. *Vnitřní směrnice společnosti*.
- INNEX [online]. Dostupné na WWW: < <http://www.innex.cz/> >.
- JANOUSHKOVÁ, Jana, a KOLIBOVÁ, Helena. *Zaměstnanecké výhody a daně*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 116 s. ISBN 80-247-1364-0.
- KLEIBL, Jiří, a DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, ŠUBRT, Bořivoj. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005. 368 s. ISBN 80-7261-033-3.
- KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. 1. vyd. Praha: Lidne nakladatelství, 2000. 400 s. ISBN 80-86131-25-4.

- NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 228 s. ISBN 80-247-0577-X.
- STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 146 s. ISBN 80-7261-097-X.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.
- VEBER, Jaromír a kol. *Management bezpečnosti a ochrany zdraví při práci*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2008. 149 s. ISBN 978-80-86946-46-7.
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, *Sbírka zákonů ČR*. Praha: Ministerstvo vnitra ČR. Roč. 2008.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 – Důvody pracovního zapojení	12
Obr. 2 – Motivy podniku pro práci se zaměstnanci	15
Obr. 3 – Přehled subjektů, na které se vztahuje systém BOZP	25
Obr. 4 – Vztah strategie podniku a personálního řízení	29
Obr. 5 – Organizační schéma firmy Innex Morava, s. r. o.	31

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 – Výhody a nevýhody pracovní doby pro zaměstnavatele	20
Tab. 2 – Výhody a nevýhody pracovní doby pro zaměstnance	21

SEZNAM ZKRATEK

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie

SEZNAM PŘÍLOH

Příl. 1 – Anketa spokojenosti zaměstnanců s vybranými oblastmi péče o zaměstnance	
.....	48

PŘÍLOHY

**Příl. 1 – Anketa spokojenosti zaměstnanců s vybranými oblastmi péče
o zaměstnance**

Vážení zaměstnanci,

vyplněním této ankety mi můžete pomoci získat objektivní pohled na spokojenost zaměstnanců a následně zlepšit pracovní podmínky. Odpovědi, které uvedete jsou zcela anonymní, snažte se tedy, prosím, odpovídat co možná nejupřímněji.

Děkuji Vám.

1. Vyhovuje Vám pracovní doba? Pokud ne, uveďte prosím důvod.

- a) ANO
- b) NE (uveďte prosím důvod)

2. Jak hodnotíte úroveň pracovního prostředí? Jednotlivé položky známkujte jako ve škole od 1 do 5, kde 1 je výborně, 2 chvalitebně, 3 dobře, 4 dostatečně, 5 nedostatečně.

	1	2	3	4	5
Teplota					
Hluk					
Osvětlení					
Zápach					
Čistota prostředí					

3. Zaměstnavatel přispívá zaměstnancům na stravování prostřednictvím jídelních poukazů. Vyhovuje Vám příspěvek na stravování?

a) ANO

b) NE

Uvítali byste kromě jídelních poukazů ještě jiné další zvýhodnění? Pokud ano, uveďte, prosím, jaká zvýhodnění byste uvítal/a.

a) NE

b) ANO (uveďte, prosím, jaká zvýhodnění byste uvítal/a)

4. Pokud byste mohl/a něco změnit, co by to bylo?

Děkuji za čas, který jste strávili vyplněním této ankety.

Michaela Kohoutková

