

SOUKROMÁ VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ ZNOJMO s.r.o.

Bakalářský studijní program: **Ekonomika a management**

Studijní obor: **Ekonomika veřejné správy a sociálních služeb**

## **Péče o pracovníky ve firmě Metaldyne Oslavany, spol. s r.o.**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Autor: **Jana WEISHÄUPL**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Věra PLHOŇOVÁ, Ph.D.**

**Znojmo, 2014**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma *Péče o pracovníky ve firmě Metaldyne Oslavany, s.r.o.*, vypracovala samostatně, s využitím dostupných materiálů uvedených v seznamu použité literatury, pod vedením Ing. Věry PLHOŇOVÉ, Ph.D.

---

Ve Znojmě, dne 15. Dubna 2014  
vlastnoruční podpis autora

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Věře PLHOŇOVÉ, Ph.D., za odborné rady a pomoc při sepsání této bakalářské práce. Dále děkuji firmě Metaldyne Oslavany, spol. s r. o. za to, že mi umožnila zpracovat téma v mé BP a souhlasila s využitím firemních údajů



## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor	<b>Jana WEISHÄUPL</b>
Bakalářský studijní program	Ekonomika a management
Obor	Ekonomika veřejné správy a sociálních služeb
Název	<b>Péče o pracovníky ve firmě Metaldyne Oslavany, spol. s r.o.</b>
Název (v angličtině)	<b>Care for employees in the company Metaldyne Oslavany, Ltd</b>

### Zásady pro vypracování:

Cíl práce: Cílem práce je zmapování současného stavu poskytování péče zaměstnancům ve společnosti Metaldyne Oslavany. Dalším cílem je na základě získaných poznatků zpracovat doporučení vedoucí k zefektivnění poskytování péče o zaměstnance sledované společnosti.

### Postup práce:

1. Zpracovat literární rešerši na dané téma.
2. Vytvořit stručnou analýzu současného stavu sledované problematiky společnosti.
3. Provést dotazníkové šetření a kvalitativní průzkum.
4. Analyzovat zjištěná data a statisticky je vyhodnotit.
5. Navrhnout opatření, která povedou k zefektivnění činnosti organizace.

Metody: Deskripce odborné literatury, pozorování, kvalitativní/kvantitativní výzkum, analýza, syntéza a komparace zjištěných dat.

Rozsah práce: 40 - 55

Seznam odborné literatury:

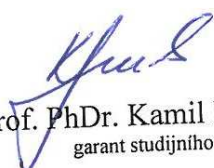
1. BĚLOHLÁVEK, František; KOŠŤAN, Pavol; ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. D'AMBROSOVÁ, Hana a kol. *Abeceda personalisty*. Olomouc: ANAG, 2007, sv. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-395-1.
4. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press s.r.o., 2012. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
5. TOMŠÍK, Pavel.; DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Mendelova univerzita v Brně, 2011. 265 s. ISBN 978-80-7375-556-0.

Datum zadání bakalářské práce: duben 2013  
Termín odevzdání bakalářské práce: duben 2014



  
Jana WEISHÄUPL  
student

  
Ing. Věra PLHOŇOVÁ, Ph.D.  
vedoucí bakalářské práce

  
prof. PhDr. Kamil FUCHS, CSc.  
garant studijního oboru

  
prof. PhDr. Kamil FUCHS, CSc.  
rektor SVŠE Znojmo

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce popisuje stav poskytování péče zaměstnancům ve firmě Metaldyne Oslavany spol. s r. o. V praktické části jsou ze sekundárních zdrojů, jimiž je firemní dokumentace, sesbírána a vyhodnocena data, popisující péči o pracovníky a výsledky politiky péče o pracovníky v daném období 2013. Kvantitativní metoda průzkumu, dotazování pomocí dotazníku, dále zjišťovala očekávání pracovníků a očekávání firmy. Výsledkem obou zkoumání je návrh optimalizace péče o pracovníky. Tato optimalizace má přinést vyšší spokojenost zaměstnanců s organizací a také zvýšení ekonomické efektivity firmy.

**Klíčová slova:** Péče o zaměstnance, pracovní podmínky, benefity, zaměstnanecké výhody.

## **ABSTRACT**

The bachelor thesis describes the care for employees in the company Metaldyne Oslavany Ltd. On the basis of theoretical information (from available literature) a list of relevant terms relating to the topic of “care for employees” is presented here. The results of the care for employees’ policy in the period of 2008 - 2012 are presented here using the qualitative method and data acquisition from the company sources. The quantitative research method of questionnaire survey was used to evaluate the employees’ expectations, the company’s expectations and employee care optimisation was proposed. This optimization is supposed to lead to higher employees’ satisfaction with the company as well as increase in economic efficiency of the company.

Key words: working conditions, employees’ benefits

## Obsah

1	Úvod.....	8
2	Cíl práce a metodika .....	9
2.1	Historie péče o zaměstnance .....	10
2.2	Pojem péče o zaměstnance.....	11
2.2.1	Péče o zaměstnance - skupiny .....	13
2.3	Pracovní podmínky .....	15
2.3.1	Pracovní režim .....	16
2.3.2	Pracovní prostředí.....	18
2.3.3	Bezpečnost práce .....	19
2.4	Personální rozvoj pracovníků.....	21
2.4.1	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	22
	Shrnutí kapitoly.....	23
2.5	Služby poskytované pracovníkům .....	24
2.5.1	Na pracovišti .....	24
2.5.2	Ostatní služby .....	25
2.5.3	Lean six sigma .....	26
	Shrnutí kapitoly.....	26
3	Praktická část .....	28
3.1	Organizace.....	28
3.1.1	Struktura společnosti.....	29
3.1.2	Péče o zaměstnance 2013 .....	30
3.2	Výzkum .....	32

3.2.1	Výsledky dotazníku spokojenosti zaměstnanců .....	33
3.2.2	Představy pracovníků.....	38
3.2.3	Náklady na péči o zaměstnance .....	39
3.3	Diskuze.....	41
3.4	Doporučení .....	42
4	Závěr .....	45
5	Seznam použité literatury .....	48



# 1 Úvod

Péče o pracovníky je v dnešní době stále více se rozvíjející činností personálních útvarů a oddělení v moderně řízených firmách. Vlastníci a manažeři firem také ve stále větší míře chápou nutnost investic do této oblasti a formy či způsoby péče o pracovníky vylepšují pověst firmy při vyhledávání nových zaměstnanců na různé pozice. Největší vliv na spokojenost pracovníků má stále hmotné odměňování ve formě peněz. Se zvyšováním se životní úrovně zaměstnanců, s lepšími platovými podmínkami ale nabývá důležitosti v oblasti pracovní spokojenosti také nehmotné odměňování. Spokojenost zaměstnanců se stává konkurenčním nástrojem při snaze o získávání a udržení schopných pracovníků. Pokud je firma schopna si udržet zaměstnance dlouhodobě, získává pracovníky, které se vyplatí i dále rozvíjet a zvyšovat jejich kvalifikaci, tím i efektivitu jejich pracovních činností. Úroveň spokojenosti zaměstnanců je dnes důležitým faktorem, a může být i konkurenční výhodou při obsazování pracovních pozic kvalitními zaměstnanci.

Pro firmy je z výše uvedených důvodů nutné co nejpřesněji zjistit, které z poskytovaných faktorů péče o zaměstnance působí nejvíce, jsou nejvíce motivační a oblíbené. Také je pro firmy důležité mít přehled o tom, co je jednotlivé poskytované zaměstnanecké výhody stojí, srovnání účinnost jednotlivých benefitů s vynaloženými finančními prostředky. Všeobecně se faktorům péče o zaměstnance začalo říkat “benefity“.

Benefity jsou dnes běžně frekventovaným tématem při nástupních pohovorech ve firmách zejména v regionech s nízkou nezaměstnaností, nebo u pozic, které se z důvodu nedostatku odbornosti uchazečů hůře obsazují.

## 2 Cíl práce a metodika

Cílem bakalářské práce je návrh optimalizace systému poskytované péče o pracovníky ve firmě Metaldyne Oslavany spol.s.r.o. Jedná se jak o dnes již standardní zaměstnanecké výhody, tak o poskytování péče, jež by zvýšila spokojenost zaměstnanců a zvýšila také ekonomický přínos podniku. Efekt návrhu by měl také ztraktivnit zaměstnavatele do té míry, že dojde ke zvýšení motivace, což dále povede ke zvýšení efektivity práce a zvýšení kvality.

Sekundární zdroje, jimiž budou interní záznamy a dokumentace firmy, budou zpracovány k prezentování ve formě textu, tabulek a grafů. Dále bude vyhodnoceno dotazníkové šetření, zaměřené na spokojenost s poskytováním péče, s jejími formami, jiná, nebo další očekávání zaměstnanců. Na základě vyhodnocených dat, bude učiněn závěr a doporučení, vedoucí k zefektivnění poskytované péče, snížení nákladů poskytované péče a zvýšení spokojenosti zaměstnanců i managementu firmy. Tento stav by se měl odrazit na zlepšení výsledků sledovaných indikátorů, fluktuace, nemocnosti, přítomnosti na pracovišti

Teoretická část – vymezení základních pojmů

*„Moudrý činí víc pro druhé a tím stále více sám získává.“*

*Lao-c'*

## **2.1 Historie péče o zaměstnance**

„Řízení lidí ve velkých firmách musí být klíčovou manažerskou rolí na všech úrovních řízení“ (Srpková, 2010 s. 298).

Poskytování zaměstnaneckých nebo sociálních výhod<sup>1</sup> není záležitostí několika posledních let, ale s podobnými aktivitami se lze setkat již před 2. světovou válkou. Výrazný tlak na zvyšování sociálních výhod byl zaznamenán v průběhu 2 světové války, kdy reálně existoval vážný nedostatek pracovníků, zvyšování mezd bylo kontrolováno vládou a zaměstnavatelé a odbory vymysleli nový způsob jak nové zaměstnance přilákat a udržet. Začali poskytovat jiné stimuly, jichž se netýkala vládní regulace. „Když vláda nechtěla manažerům poskytovat vyšší mzdy, začali zaměstnancům platit jejich účty za lékaře, zřizovat jim životní pojistky a přispívali na činnost závodních jídelen (Tomšík, 2004, s. 224).

Při výběru zaměstnání zaměstnanci upřednostnili firmu, která poskytovala zřízení životní pojistky, příspěvek na jídlo a další výhody a tím zaměstnavatelé dosáhli toho, co předpokládali. Docházelo k oboustranné spokojenosti, zaměstnavatel získal potřebné lidské zdroje (poskytováním výhod byl schopen je stabilizovat a udržet). Zaměstnanec získal zaměstnání a výhody, které do této doby nebyly běžné. Dalším pozitivním prvkem při poskytování zaměstnaneckých výhod byla daňová politika státu, která umožňovala pro zaměstnavatele tyto náklady odpočítat od základu daně, čímž vlastně přispěla k rozvoji zaměstnaneckých výhod. „Zaměstnavatel bude při volbě, zda odvede finanční prostředky do rozpočtu státu v podobě daní, nebo zda je použije na posílení své zaměstnanecké politiky, v převážné míře upřednostňovat své zaměstnance před státním rozpočtem.“ (Tomšík, 2004, s. 224).

---

<sup>1</sup> Synonyma pojmu zaměstnanecká výhoda – benefit, sociální výhoda (Tomšík, 2004, s. 225)

Pojem jistota zaměstnání dnes zaměstnanci vnímají ne jako doživotní jistotu, ale vzhledem k častým změnám ve společnosti a na trhu (krize, ostatní vlivy) si uvědomují nereálnost takovéto jistoty. V rozvinutých a hodně vytížených odvětvích má míra poskytování zaměstnaneckých výhod významný vliv na loajalitu zaměstnanců a na jejich fluktuaci.

„Udržení klíčových zaměstnanců se v personální práci stává důležitým cílem a personální manažeři se snaží najít pro své firmy ty nejlepší motivační recepty ve formě různých programů loajality či věrnostních plánů. V posledních letech lze sledovat nárůst poptávky po motivačních složkách odměn a to jak finančních, ve formách různých výkonnostních bonusů, tak nefinančních, zaměstnaneckých výhod“ (Tomšík, 2004, s. 224).

### **Shrnutí kapitoly**

S poskytováním výhod zaměstnancům začaly firmy již před druhou světovou válkou. Výhody spočívaly v platbách účtů za lékaře, příspěvku na stravování a podobně. Daňová politika státu umožňovala tyto náklady odečíst od základu daně a tím přispěla k rozvoji poskytovaných výhod. Dnes je tomuto tématu ve firmách věnována náležitá péče. Je rozdělena do oblastí péče povinné, smluvní a dobrovolné. Úroveň poskytovaných výhod bývá důležitým hodnotícím kritériem potenciálních zaměstnanců ucházejících se o práci.

## **2.2 Pojem péče o zaměstnance**

Péče o pracovníky je celospolečenským zájmem a cílem, individuálním zájmem a cílem člověka a zájmem a cílem organizace. Jelikož jsou kvalifikovaní pracovníci nejdůležitějším a zpravidla nejdražším zdrojem zaměstnavatele, tito si uvědomují míru závislosti na schopnostech, motivaci, pracovním chování a spokojenosti svých zaměstnanců. Tomuto tématu je v moderních firmách věnována náležitá péče, reprezentovaná komplexními programy, které jsou součástí činností personálních útvarů (Koubek, 2012, s. 343).

„V podstatě neexistuje jednoznačná univerzální definice péče o pracovníky. V literatuře se můžeme setkat s různými pojetím této péče. V jednotlivých zemích existují různé

zvyklosti i různá míra uzákonění péče o pracovníky. Nelze si však nevšimnout výrazné tendence ke stále širšímu pojetí péče o pracovníky a stále výraznější pestrosti forem této péče.

- a) povinná péče o pracovníky daná zákony, předpisy a kolektivními smlouvami vyšší, nadpodnikové úrovně)
- b) smluvní péče o pracovníky daná kolektivními smlouvami uzavřenými na úrovni organizace a
- c) dobrovolná péče o pracovníky, která je výrazem personální politiky zaměstnavatele výrazem jeho úsilí o získání konkurenční výhody na trhu práce.

Ve svém nejširším pojetí zahrnuje péče o pracovníky záležitosti:

- a) pracovní doby a pracovního režimu
- b) pracovního prostředí
- c) bezpečnostní práce a ochrany zdraví
- d) personálního rozvoje pracovníků
- e) služeb poskytovaných pracovníkům na pracovišti
- f) ostatních služeb poskytovaných pracovníkům a jejich rodinám
- g) péče o životní prostředí“

(Koubek, 2012, s. 343).

Na poskytování péče o pracovníky neexistuje jednotný názor. Armstrong (2004, s. 685) uvádí, že „jde o idealistickou snahu o nápravu světa“ (Armstrong, 2004, s. 685). Poskytování sociálních služeb je přece úkolem státní služby a ne průmyslu. Soukromé a mimopracovní zájmy, by měly zůstat věcí pracovníků, neměly by se týkat zaměstnavatele. Zvyšování loajality nebo vděčnosti je zde zpochybněn a argumentován tím, že tyto služby a výhody jsou brány jako samozřejmost a pokud nějaká vděčnost existuje, není motivačním faktorem. Přesto je třeba chápat tu skutečnost, že pracovníci jsou oprávněni dostat kromě platu něco navíc, výměnou za nabídku svých služeb. Je také nutno vzít v potaz tu skutečnost, že řada osobních problémů pracovníků vzniká v souvislosti s prací a tyto je potřeba v souvislosti s prací řešit. „Lidské starosti a z nich vyplývající stres mohou docela dobře pramenit z práce a mohou se týkat jistoty, peněz, zdraví a vztahů s jinými lidmi. Ale lidé také přinášejí do práce své osobní problémy a

mnohé z nich nelze řešit bez souvislosti s prací- může například jít o udělení volna k péči o nemocné děti nebo partnery či jiné členy rodiny nebo o radu, jak řešit určitý osobní problém tak, aby se minimalizoval jeho dopad na práci“ (Armstrong, 2004, s. 685).

Z pohledu nových uchazečů o zaměstnání je existence nebo neexistence zaměstnaneckých výhod důležitým hodnotícím kritériem. Ne pouze výrobní program, ale i dovednost zacházení s lidským potenciálem je předpokladem stability a fungování firmy. „Využívat vzdělání zaměstnanců a motivovat je, a to nejenom po stránce finanční, ale i vytvořením optimálních podmínek, v nichž má být práce konána“ (D' Ambrosová, 2007, s. 225).

### **2.2.1 Péče o zaměstnance - skupiny**

Běžné výhody, které firma poskytuje nemají často přímý, bezprostřední vliv na výkon, mohou mít však příznivější postoje zaměstnanců k firmě a z dlouhodobého hlediska mohou přispět k jejich oddanosti, angažovanosti a ke zlepšení výkonu firmy (Tomšík, 2004, s. 225).

Zaměstnanecké výhody je možné členit různým způsobem:

V USA zaměstnanecké výhody se člení do 5 skupin:

1. požadované zákony a mimopodnikovými předpisy (např. příspěvky na sociální zabezpečení, zabezpečení v nezaměstnanosti, nemocenské zabezpečení);
2. týkající se důchodu zaměstnanců (např. podnikové důchody a důchodové připojištění, důchody za výsluhu let v organizaci);
3. týkající se pojištění zaměstnanců (např. podniková úhrada či příspěvek na životní či úrazové pojištění);
4. týkající se placení neodpracované doby (placená dovolená, placené svátky a dny pracovního klidu, placené přestávky v práci a jiné placené volno);
5. ostatní (zaměstnanecké slevy na výrobky a služby produkované podnikem, dotované či bezplatné stravování, úhrada stěhovacích nákladů, odlučné, úhrada nákladů vzdělání, poskytování zvýhodněných nebo bezúročných půjček, podnikový automobil daný k plné dispozici zaměstnanci, rekreační služby a služby pro aktivity volného času, podnikové ubytování, právní a jiné rady

zaměstnancům, podniková zdravotní a rehabilitační péče, podnikové jesle a mateřské školky, rekreace pro děti zaměstnanců, podniková doprava zaměstnanců, poskytování parkoviště atd.).

V 80 letech 20. století se v západní Evropě dělily dobrovolné podnikové sociální požitky do následných skupin:

1. hospodářská přílepkování (např. vánoční příspěvek, příspěvek na závodní jídelnu, bytová pomoc, dárky jubilantům);
2. zajištění proti životním příp. pracovním rizikům (např. penzijní rezervy);
3. vyrovnání rozdílného zatížení rodin (např. rodinné přídatky, podpora při narození dítěte);
4. podpora duševních a sportovních zájmů (např. podniková knihovna, podniková školení, sportoviště).

Zaměstnanecké výhody v Česku lze dělit do čtyř skupin:

1. výhody sociální povahy (např. penzijní připojištění, životní pojištění, podnikové půjčky a ručení za půjčky, příspěvky na rekreaci dětí apod.);
2. výhody zkvalitňující využívání volného času (např. kulturní a sportovní aktivity, organizování dotovaných zájezdů, dotování rekreace zaměstnanců);
3. výhody mající vztah k práci (např. stravování, výhodnější prodej produktů zaměstnancům podniku, vzdělávání hrazené podnikem, podnikové parkoviště atd.);
4. výhody spojené s postavením v organizaci (prestižní podnikové automobily pro vedoucí pracovníky, používání automobilů pro osobní účely, placení telefonu v bytě, bezplatné bydlení apod. (Tomšík, 2004, s. 225, 226).

Systémy zaměstnaneckých výhod používaných firmou jsou orientovány na tzv. nadstandarty, tj. připojištění a jejich různé formy v oblastech zdravotní péče, rekreaci, stravování, služeb, finančních služeb, pracovních režimů, zvláštní výhody v oblasti výchovy a výhody plynoucí z činnosti firmy.

Zaměstnanecké výhody mohou být charakterizovány nezávislosti na zásluhách, rozsah

a struktura se ovšem zlepšuje statusem zaměstnance a délkou pracovního poměru.

Tyto výhody zpravidla nestimulují k dlouhodobému výkonu. Nebývají všemi zaměstnanci vnímány jako výhoda a jsou zavedeny, protože kopírují trend nebo morální závazky. Široká škála benefitů je většinou záležitostí velkých a bohatých organizací, jenž mají oproti malým firmám ne až tak omezený rozpočet. Pokud jsou zavedeny, obtížně se ruší, neboť zaměstnanci je vnímají jako přirozenou součást pracovního stavu, nevnímají je jako nadstandardní péči. Není doposud jasný důkaz o tom, že benefity přitahují uchazeče o zaměstnání, na druhé straně však odrazují zaměstnance od toho, aby ukončili pracovní poměr. Mohou způsobovat spokojenost s prací, ale pokud je přiznávání těchto benefitů spravováno nesystémově podněcují nespokojenost a zapříčiňují pocity nespravedlnosti, obvinění z nadržování či favorizování. (Tomšík, 2004, s. 226).

„Benefity mohou být poskytovány na základě kolektivní smlouvy, pracovní smlouvy či jiné smlouvy popř. vnitřních předpisů.“ (Tomšík, 2004, s. 226).

Význam poskytování zaměstnaneckých výhod pro zaměstnavatele spočívá v působení na pracovníky kvůli stále rostoucí konkurenci firem na trhu práce. Stabilizace kvalifikovaných pracovníků, omezení fluktuace, zvýšení spokojenosti a tím i výkonu, umožňuje reálně zvýšení příjmu zaměstnanců i přes regulační omezení vlády, zdanění nákladů na tyto výdaje, omezení odborářského vlivu.

### **Shrnutí kapitoly**

Kvalifikovaní pracovníci jsou nejdůležitějším a zpravidla nejdražším zdrojem zaměstnavatele. Z jejich pohledu je existence výhod důležitým a hodnotícím kritériem zaměstnavatele. Některé výhody nestimulují k dlouhodobému výkonu, ale pouze kopírují trend. Je však jisté, že mají minimální vliv na to, aby zaměstnanec ukončil pracovní poměr. Zaměstnanecké výhody však ovlivňují pracovníky v souvislosti se stále rostoucí konkurencí na trhu práce a stabilizace kvalifikovaných pracovníků.

## **2.3 Pracovní podmínky**

Pracovní podmínky pracovníků v organizaci ovlivňuje široké spektrum dalších jiných



podmínek související s ekonomickou činností podniku; ekonomické, technické a technologické podmínky, pracovní režim a pracovní doba, pracovní prostředí, bezpečnost práce, sociální podmínky práce, péče o pracovníky. (Kocianová, 2010, s. 178)

„V užším pojetí je možné rozdělit pracovní podmínky např. takto:

- organizace pracovní doby,
- pracovní prostředí, tj. prostorové a fyzikální podmínky práce,
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci,
- sociálně-psychologické podmínky práce,
- povinná péče o pracovníky.

„Mnohé z podmínek práce jsou uzákoněné, a to podmínky týkající se pracovní doby a doby odpočinku, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, překážek v práci či péče o zaměstnance.“ (Kocianová, 2010, s. 178)

Související pojem s pracovními podmínkami je *pracovní režim a pracovní prostředí*.

### **2.3.1 Pracovní režim**

Pracovní režim je určován povahou pracovního procesu. S pracovním režimem souvisí pracovní doba a doba odpočinku (viz. § 78-100 zákoníku práce) v tomto rozsahu:

- délka pracovní doby (stanovená týdenní pracovní doba, kratší pracovní doba);
- rozvržení pracovní doby (rovnoměrné a nerovnoměrné rozvržení pracovní doby, pružné rozvržení pracovní doby, konto pracovní doby);
- přestávky v práci a bezpečnostní přestávka;
- doba odpočinku (nepřetržitý odpočinek mezi dvěma směnami, dny pracovního klidu, nepřetržitý odpočinek v týdnu);
- práce přesčas;
- noční práce;
- pracovní pohotovost.

(Kocianová, 2010, s. 178)

„V současnosti se uplatňují tzv. pružné (flexibilní) pracovní režimy. Flexibilita se může týkat délky pracovní doby (chronometrická flexibilita) i umístění pracovní doby.

V případě délky pracovní doby se jedná o zkrácenou pracovní dobu (částečný pracovní úvazek) či smlouvy na roční počet odpracovaných hodin. V případě flexibility týkající se umístění pracovní doby, jde o tzv. pružnou (klouzavou) pracovní dobu. Zvláštními pružnými pracovními režimy jsou sdílení pracovního místa nebo distanční práce.“ (Kocianová, 2010, s. 179)

Flexibilní pracovní režimy týkající se pracovní doby:

- Zkrácená pracovní doba – pravidelná, kdy pracovník odpracuje denně stanovený počet hodin, nebo nepravidelná, počet hodin se stanovuje na určité časové období, pracovník se dostaví např. na zavolání. Takto zkrácená pracovní doba vyhovuje zejména ženám, studentům, nebo osobám se změněnou pracovní schopností.
- Smlouva na roční počet odpracovaných hodin – využívá se v organizacích, jež se zabývají sezónními pracemi, nebo jejichž zákazníci mají nerovnoměrné požadavky a zadávání zakázek probíhá nerovnoměrně. Také k pokrytí zastoupení lidí vybírajících dovolenou nebo za nemocné pracovníky lze tohoto způsobu využít.
- Pružná pracovní doba – pracovník si sám volí začátek popřípadě konec směny. Většinou bývá stanoven pevný časový úsek, kdy pracovník musí být na pracovišti přítomen. Variantami pružné pracovní doby jsou pružný pracovní den a pružný pracovní týden.

Nyní blíže k již výše zmíněným zvláštním případům pružné pracovní doby:

- a) Sdílení pracovního místa (job sharing) – více osob uzavírá s organizací smlouvu o splnění pracovního úkolu, sami pak určují kdy kdo pracuje. Odměna se rozděluje podle vykonané práce. Uplatňuje se flexibilita časová i podle místa výkonu.
- b) Distanční práce – jde většinou o práci, kde není nutná přítomnost pracovníka přímo na pracovišti. Jsou však stanoveny podmínky jako: Doba kdy je pracovník dosažitelný, nebo i docházka na pracoviště v určitém dnu v týdnu. Nelze zaměňovat s domácí prací, kdy pracovník není omezen podmínkami žádné pracovní doby nebo dosažitelností, pouze odvádí práci, jejíž množství zpravidla

závisí na dohodě. Ke stabilitě v organizaci a ke zlepšování pracovních vztahů přispívá dodržování zákonů souvisejících s pracovní dobou, zavádění pružných pracovních režimů. Pružné pracovní režimy umožňují firmě využívat schopnosti pracovníků, kteří nemohou, nebo nechtějí pracovat v běžném pracovním režimu (Koubek, 2012, s. 345- 351)

### **2.3.2 Pracovní prostředí**

„Pracovní prostředí tvoří souhrn všech materiálních podmínek pracovní činnosti“. (Koubek, 2012, s. 343). Zahrnuje stroje a zařízení, manipulační prostředky, ostatní vybavení pracovišť, prostředky pro osobní ochranu, suroviny, materiál. Spolu s dalšími podmínkami (technologí, organizací práce) vytváří určité faktory. Tyto faktory ovlivňují pracovníka v průběhu pracovního procesu. Hovoříme zde o faktorech – fyzikálních, chemických, biologických, sociálních, psychologických a dalších. Takto kombinované pracovní prostředí má vliv na pracovní pohodu, výkon, zdravotní stav pracovníka. Nepříznivé pracovní prostředí a nutnost náročné adaptace, je příčinou nespokojenosti a vyvolává v pracovníkovi odpor. Tyto pocity se zpravidla odrazí i ve vztahu pracovníka k zaměstnavateli. (Koubek, 2012, s. 353).

„Pracovní prostředí utváří vzhledem ke specifickým charakteristikám pracoviště mnoho faktorů.“ (Kocianová, 2010, s. 179)

Prostorové uspořádání pracoviště je podřízeno ergonomickým hlediskům a v některých případech i závazným normám. Všechny ostatní uvedené složky kromě prostorového uspořádání pracoviště, tvoří fyzikální podmínky práce, které bývají zpravidla objektivně měřitelné, a jejich požadovaná úroveň bývá upravována hygienickými předpisy.

Fyzikální podmínky práce:

- a) Pracovní ovzduší – tvoří teplota, vlhkost, proudění a čistota vzduchu. Důležitá je pro pracovníka tepelná rovnováha, přiměřená vlhkost vzduchu, úroveň znečištění pracovního ovzduší.
- b) Osvětlení – osvětlenost neboli množství světla na dané ploše, rovnoměrnost osvětlení, možnost oslnění, barva světla.

- c) Hluk – zvuk mající na člověka nepříjemný, rušivý, nebo škodlivý vliv. Hluk působí skrytě. Jeho negativní účinky na lidský organismus se kumulují. Charakteristikami hluku je - hladina hluku určována decibely a frekvence (kmitočet) určována v hertzech.
- d) Barevná úprava pracoviště- slouží jako nástroj signalizace, zlepšování světelných podmínek, psychologického ovlivnění pracovníka a k dosažení estetických účinků. Barevné řešení interiéru má zohledňovat druh práce, tvar a velikost prostoru, tepelné poměry, osvětlení, pohlaví pracovníků, věk a individualitu.

„Fyzikální podmínky práce ovlivňují nejen pracovní výkon, jeho kvalitu, ale mají značný vliv na zdravotní stav pracovníků (mohou být rizikovým faktorem nebo k riziku přispívat) jak tělesný, tak duševní. V důsledku vlivu na duševní rozpoložení a pohodu pracovníků mohou ovlivňovat i mezilidské vztahy na pracovišti.“ (Koubek, 2012, s. 354).

### **2.3.3 Bezpečnost práce**

Každý zaměstnavatel je povinen zajistit bezpečné pracovní podmínky a odstranit příčiny ohrožení života a zdraví pracovníka. Tyto povinnosti v ČR dozoruje ministerstvo práce a sociálních věcí. Praktickou kontrolu provádí tomuto ministerstvu podřízený Český úřad bezpečnosti práce. Tento úřad disponuje výkonnými složkami, což jsou inspektoráty bezpečnosti práce. Tento úřad disponuje výkonnými složkami, což jsou inspektoráty bezpečnosti práce. Dále je kontrolována oblast hygieny práce, toto spadá do kompetence hygienické služby. Orgánům státního dozoru musí být umožněno kdykoliv vstoupit do prostorů organizací a jsou oprávněny požadovat potřebné informace, doklady, nařizovat odstranění zjištěných závad, zakázat používání technologií nebo prostor, které mohou být příčinou ohrožení života nebo zdraví pracovníků. Dále ukládají pokuty. Kontrola v oblasti bezpečnosti práce přísluší také odborovým orgánům, které mohou požadovat zprávy k opatřením, vedoucím k odstranění zjištěných závad (Koubek, 2012, s. 355).

„Zabezpečení zdravého a bezpečného pracoviště a maximální možné vyloučení zdravotního a bezpečnostního rizika jsou povinností každého pracovníka organizace, včetně těch, kteří v ní pracují mimo běžný pracovní poměr. Ale povinností manažerů je dosáhnout a ve skutečnosti překročit normy ochrany zdraví a bezpečnosti při práci vyžadované zákonem. Význam politiky a praxe ochrany zdraví a bezpečnosti při práci je,

bohužel, často podceňován právě těmi, kdo se zabývají řízením podniku, i jednotlivými manažery podniku. Ale je třeba neustále zdůrazňovat, že prevence úrazů a eliminace zdravotních a bezpečnostních rizik za účelem minimalizace utrpení a ztrát jsou primární povinností vedení podniku i jednotlivých manažerů“ (Armstrong, 2004, s. 672).

Výzkumy britského úřadu na ochranu zdraví a bezpečnost při práci prokázaly, že při lepším řízení problematiky zdraví a bezpečnosti dosahuje organizace vyšší produktivity, nižší absence, nižších nákladů souvisejících s pracovními úrazy a soudními spory. Zaměstnanecké vztahy se zlepšují, dochází k lepšímu plnění požadavků zákazníků a k zlepšování pracovní morálky zaměstnanců. Tyto organizace vyvrátily obvyklý názor na ochranu zdraví a bezpečnost při práci, že je pouze záležitostí péče o pracovníky, nebo laskavostí zaměstnavatele. Proto i nadále zavádějí opatření v této oblasti, které směřují k dalšímu přidání hodnoty v podnikání (Armstrong, 2004, s. 673).

Zaměstnavatelé jsou povinni:

- Vyhledávat, posuzovat a hodnotit rizika možného ohrožení bezpečnosti a zdraví zaměstnanců, informovat o nich zaměstnance a činit opatření k jejich ochraně.
- Provozovat stroje a zařízení odpovídající požadavkům bezpečnosti práce.
- Zřizovat, udržovat a zlepšovat potřebná ochranná zařízení.
- Nepřipustit, aby zaměstnanec vykonával práce, jejichž vykonávání by neodpovídalo jeho schopnostem nebo zdravotní způsobilosti.
- Seznamovat zaměstnance s právními a ostatními předpisy k zajištění bezpečnosti práce, pravidelně ověřovat znalosti těchto předpisů a kontrolovat jejich dodržování.
- Bezodkladně zjišťovat a odstraňovat příčiny pracovních úrazů a nemocí z povolání, vést jejich evidenci, oznamovat je příslušným orgánům a provádět opatření potřebná k nápravě.
- Nahrazovat fyzicky namáhavé práce a práce ve ztížených pracovních podmínkách novými technologickými a pracovními postupy.
- Organizovat nejméně jednou v roce prověrky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci na všech pracovištích a zařízeních v dohodě s příslušným odborovým

orgánem, zjištěné nedostatky odstraňovat, plánovat potřebná opatření investičního charakteru a zahrnovat je do kolektivních smluv.

Zaměstnanci jsou povinni:

- Dodržovat bezpečnostní předpisy.
- Používat při práci osobní ochranné pracovní prostředky a ochranná zařízení.
- Zúčastňovat se školení a výcviku, podrobit se zkouškám z bezpečnostních předpisů a lékařským prohlídkám.
- Nepožívat alkoholické nápoje a nezneužívat návykové látky na pracovištích, nenastupovat pod jejich vlivem do práce a dodržovat stanovený zákaz kouření.
- Oznamovat nedostatky a závady, které by mohly ohrozit bezpečnost nebo zdraví při práci, a podle svých možností se účastnit na jejich odstraňování.
- Podrobit se vyšetření, zda nejsou pod vlivem alkoholu nebo jiných návykových látek.

### **Shrnutí kapitoly**

Oblast pracovních podmínek zahrnuje organizaci pracovní doby, pracovní prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví a sociálně – psychologické podmínky práce. Mnohé z uvedených podmínek jsou uzákoněny. Kde je to možné využívají zaměstnavatelé pružné pracovní doby, zkrácené pracovní úvazky nebo distanční práci (práci z domova). Pracovnímu prostředí a bezpečnosti práce je také věnována náležitá péče a podmínky, ve kterých pracovníci vykonávají, svoji činnost jsou většinou (u bezpečnosti práce striktně) ošetřeny standardy a normami, jež jsou zaměstnavatelé povinni zajistit.

### **2.4 Personální rozvoj pracovníků**

Nejvýznamnější prioritou společností je péče o zaměstnance (Drucker, 2008, s.49). Povinnost prohlubování a rozšiřování kvalifikace pracovníků byla u nás uzákoněna. Novelou Zákoníku práce z roku 1994 však byla tato povinnost zrušena, dále je pouze povinnost zaměstnavatele zaškolit a zacvičit. Prohlubování kvalifikace ve smyslu přizpůsobování se novým požadavkům pracovní pozice, nebo zvyšování kvalifikace kvůli rozvoji a rozšiřování, je dle nového zákoníku práce věcí pracovníka. Tento vývoj

v legislativě ČR je v rozporu s trendem v ostatních zemích, kde legislativa rozvinutých zemí pod tlakem odborů povinnost prohlubování a zvyšování kvalifikace ukládá zaměstnavatelům. Zaměstnavatelé by měli vytvářet příznivé podmínky pro vzdělávací aktivity svých pracovníků, protože investice do lidského činitele bývají investicemi nejefektivnějšími. Dále by zaměstnavatelé měli přihlídnout i k individuálním vzdělávacím a kvalifikačním cílům pracovníků. „Vzděláváním a vytvářením podmínek pro vzdělávání svých pracovníků zaměstnavatel pozitivně ovlivňuje jejich motivaci, spokojenost se zaměstnavatelem, vazbu na organizaci apod., nehledě na to, že si formuje pracovní sílu v podobě přizpůsobené pracovním úkolům a zvyšuje atraktivitu zaměstnání v organizaci. To vede především k efektivnějšímu získávání pracovníků a ke snižování fluktuace“ (Koubek, 2012, s. 357). Rozlišujeme metody vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště. Hlavní výhodou vzdělávání na pracovišti je možnost individuálního přístupu k zaměstnanci a velmi důležitá je i osobnost školitele. Patří sem instruktáž při výkonu práce, asistování, rotace práce, coaching, mentoring a counselling. Metody vzdělávání mimo pracoviště zahrnuje interní a externí přednášky, demonstrování, workshopy a případové studie. Ke zvyšování a rozšiřování kvalifikace neodmyslitelně patří informace o možnostech kariérního postupu pracovníků. Pracovník by měl mít jasnou perspektivu personálního vývoje. „Nejasná perspektiva, nejasná kariéra vede zejména ty nejschopnější a nejdynamičtější pracovníky k tomu, že z organizace odcházejí (Koubek, 2012, s. 357).“

#### **2.4.1 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

Na formování pracovních schopností pracovníka je zaměřen systém vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Jde také o rozvoj té části osobnosti pracovníka, prostřednictvím níž si vytváří hodnoty za účelem zlepšení pracovního výkonu, naplnění vlastních individuálních cílů v pracovní kariéře, zlepšení celkové výkonnosti organizace. Pro možnost vytváření, řízení a alokace znalostí do oblastí kde budou nejlépe využity je nutné nastolení organizační kultury založené na sdílení znalostí a permanentním učením.

„Základní vzdělávání zaměstnanců, jejich další individuální rozvoj a celkový organizační rozvoj jsou vzájemně provázané procesy a sledují cíl zlepšení efektivity organizace

prostřednictvím zlepšení kvality lidských zdrojů coby jeho nejcennějšího aktiva. Mají-li však být účinné, nemohou být ponechány napospas spontánnosti, náhodě či subjektivním iniciativám jednotlivců nebo organizačních jednotek, ale musí být systematicky naplánovanými činnostmi (Dvořáková, 2007, s. 286)“.

„Základním zákonem podnikání a úspěšnosti jakékoliv organizace je flexibilita a připravenost na změny. Proto již nestačí tradiční způsoby vzdělávání pracovníků, jakými je např. zácvik či přeškolení pracovníků, ale stále více jde o rozvojové aktivity zaměřené na formování širšího rejstříku znalostí a dovedností než jaké vyžaduje momentálně zastávané pracovní místo, a v neposlední řadě i na formování osobnosti pracovníků, formování jejich hodnotových orientací, přizpůsobování jejich kultury kultuře organizace“ (Koubek, 2012, s. 252).

„1. Instrumentální vzdělání – vede k lepšímu vykonávání práce, usnadňuje vzdělávání při výkonu práce.

2. Poznávací (kognitivní) vzdělávání – sleduje zlepšení znalostí a pochopení věcí.

3. Citové (emoční) vzdělávání – směřuje k formování postojů a pocitů.

4. Sebereflektující vzdělávání – umožňuje formování nových vzorců nazírání, myšlení a chování a v důsledku toho vytváření nových znalostí“ (Kocianová, 2010, s. 169).

Efektivita vzdělávání pracovníků je ovlivněna řadou faktorů. Jsou zde pracovníci jako účastníci vzdělání, organizace a vedoucí pracovníci a dodavatelé vzdělávání. Předpokladem aktivity pracovníků při vzdělávání je jejich motivace.

„Pracovníci by měli mít jasný cíl svého vzdělávání – rozvoj schopností, jež potřebují k lepšímu výkonu. Z pohledu organizace je nezbytné, aby investice do vzdělávání podporovaly rozvoj právě těchto schopností. Nadřízení by měli pracovníků vytvářet ke vzdělání dostatečné podmínky ve smyslu podpory ve vzdělání“ (Kocianová, 2010, s. 171).

## **Shrnutí kapitoly**

Povinností zaměstnavatele je dnes pouze zaškolit a zacvičit zaměstnance na požadované činnosti. Další zvyšování kvalifikace je dle zákoníku práce věcí zaměstnance. Přesto jsou



si zaměstnavatelé vědomi v souladu se světovým trendem důležitosti vytváření podmínek pro další vzdělávání. Další možnost využití nově získaných znalostí a motivace spojená s plněním individuálních cílů v pracovní kariéře zaměstnanců, umožňují podniku být více flexibilním a připraveným na změny.

## **2.5 Služby poskytované pracovníkům**

### **2.5.1 Na pracovišti**

Škála forem služeb poskytovaných na pracovišti se neustále rozšiřuje v souvislosti s výkonem práce. Příkladem základních služeb může být:

- a) Stravování pracovníků, většina zaměstnavatelů poskytuje zaměstnancům možnost stravování ve vlastním objektu nebo pracovníkům na stravování přispívá. Často se vyskytují kombinace obou variant. Firma má vlastní jídelnu, kantýnu a navíc ještě přispívá určitou částkou, jejíž výše je závislá na rozhodnutí vedení firmy nebo na výsledcích kolektivního vyjednávání.
- b) zařízení k osobní hygieně, oddechu a uložení osobních věcí, dnes k běžnému vybavení pracovišť patří i zázemí ve formě míst k provedení hygienické očisty a bezpečného uložení osobních věcí tj. osobní skříňky.
- c) zdravotní služby v podobě vlastního zdravotnického zařízení, větší firmy mívají svá vlastní zdravotnická zařízení anebo svého vlastního praktického lékaře.

„Mezi hlavní úkoly zdravotních služeb organizace patří:

- rozpoznávat a vyhodnocovat nebezpečí, která ohrožují zdraví na pracovišti,
- poskytovat poradenství v oblasti technologického a organizačního projektování práce ve vztahu k ochraně zdraví,
- sledovat zdravotní stav pracovníků v souvislosti s prací,
- zajišťovat pracovní rehabilitaci,
- organizovat první pomoc,
- zúčastňovat se výběru a rozmísťování pracovníků a posuzovat jejich vhodnost pro danou práci z hlediska jejich zdravotního stavu,
- provádět preventivní lékařské prohlídky,

- zajišťovat průběžnou zdravotní péči o pracovníky“ (Koubek, 2012, s. 358)
- d) poskytování pracovních oděvů.

V některých organizacích je poskytování pracovních oděvů povinné, nebo příspěvek na jejich pořízení, či jejich údržba a čištění. Jinak je toto poskytování pracovních oděvů službou dobrovolnou. Některé firmy zavádějí jednotnou formu pracovního oděvu jenž mimo službu pracovníkům slouží také ke kontrole práce a pohybu zaměstnanců. Tyto oděvy dále mají i význam prezentace firmy a tvorbu jejího image.

V minulosti byla u nás běžná podpora dopravy do zaměstnání. Řada velkých podniků měla svou vlastní podnikovou dopravu pracovníků. Zatímco u nás dochází k útlumu těchto služeb, v zahraničí zaměstnavatelé kvůli stabilizaci a přilákání pracovníků vytvářejí dohody s podniky zajišťujícími veřejnou dopravu o úpravách jízdních řádů vzhledem k začátku a konci pracovní doby (směn) a o zřizování zastávek přímo u objektů firmy. Poradenské služby týkající se pracovních záležitostí pracovníka bývají zaměřeny na vzdělání, kariéru, právní záležitosti. V některých zemích patří posledně jmenované ke standardu služeb poskytovaných pracovníkům (Koubek, 2012, č. 359).

„Zdá se samozřejmé, že služby péče o pracovníky by měl zabezpečovat personální útvar. Personalisté se nutně budou zabývat jednotlivými případy a poskytovat radu pracovníkům, protože jsou to oni, kdo jsou s pracovníky v neustálém kontaktu, a lze je také považovat za nezájímavé a objektivní. Je také naděje, že budou mít určité zkušenosti s poradenstvím. Stále více se však dochází k názoru, že péče o pracovníky je záležitostí liniových manažerů a bezprostředních nadřízených. Jestliže bezprostřední nadřízení plní spíše svou normální roli vedoucích týmů než svou tradiční autokratickou a direktivní roli, měli by mít dostatečně blízko ke všem členům svého týmu, aby znali osobní problémy ovlivňující jejich práci. Měli by být vyškoleni pro rozpoznání symptomů potíží a přinejmenším by měli být schopni lidem říci, kde se mohou poradit v případech, kdy je jasné, že potřebují pomoc, kterou jim vedoucí týmu nemůže poskytnout“ (Armstrong, 2004, s. 690).

### **2.5.2 Ostatní služby**

Mimo pracoviště poskytují zaměstnavatelé tak zvané sociální služby. Jde o:

- a) služby spojené s využíváním volného času,
- b) rekreace, sport,
- c) kultura, koníčky, cestování.

Tyto služby poskytuje zaměstnavatel zároveň také rodinným příslušníkům zaměstnance a v zahraničí se tyto služby poskytují formou příspěvku na úhradu části těchto služeb, které si pracovník zajišťuje individuálně. Další služby sledují zlepšení životních podmínek pracovníků. V oblasti bydlení, péče o děti zřizováním jeslí nebo mateřských školek, poskytováním půjček, příspěvky na pojištění a pomoc v určitých složitých životních situacích. Poradenské služby netýkající se pracovních záležitostí pracovníka v oblasti právní, psychologické, lékařské, pomoc dětem pracovníků při volbě povolání nebo školy, jsou další z forem poskytování služeb pracovníkům a jejich rodinám (Koubek, 2012, s 359).

### **2.5.3 Lean six sigma**

Metodika LSS vznikla spojením dvou metod určených k realizaci změn vedoucích ke zlepšování procesů. Jedná se o „efektivní projektový management, který využívá statistické metody a další QM nástroje a metody“ (PQM PROCESS QUALITY MANAGEMENT - SIX SIGMA [online ] 2014). Metoda Lean Six Sigma je dnes známa díky svému zavedení v hromadných výroбах zejména v automobilním průmyslu. Zásahu na tom má velký úspěch japonské automobilky Toyota. Ta jako první vytvořila model a strategii vedoucí ke zvyšování produktivity odstraněním sedmi druhů plýtvání a zajištěním a zlepšováním kvality. Tento úspěch byl příkladem ostatním firmám v automobilovém průmyslu k zavedení metod zlepšování procesů. K základním metodám patří metoda DMAIC. Je zkratkou 5 etap procesu zlepšování. Jednotlivé etapy jsou popsány jako definování problému, měření, analýzy, zavedení zlepšení a udržení stavu.

### **Shrnutí kapitoly**

Z hlediska místa poskytování služeb zaměstnancům rozlišujeme služby poskytované na

pracovišti a mimo pracoviště. Stravování, osobní hygiena nebo vlastní praktický lékař bývají dnes považovány za běžně poskytované služby. Také poskytování pracovních oděvů a krytí nákladů na jejich čištění. Sociální služby pojící se s využitím volného času, rekreací a kulturou, jsou zaměstnavatelem poskytovány zároveň i rodinným příslušníkům. Ke zlepšování poskytování zaměstnaneckých výhod a péče o zaměstnance je také potřeba vzít v úvahu otázku, odkud získáme zdroje, související s náklady. Jednou z možností dnes využívaných firmami vyrábějícími komponenty pro automobilový průmysl k optimalizaci a ke snižování nákladů všeobecně je zavádění metod štihlé výroby (Lean manufacturing) a na data orientovaný přístup k eliminaci chyb v procesech procesů (six sigma). Cílem Lean six sigma je zvýšení výnosu snížením variability, množství chyb a plýtvání.

## 3 Praktická část

### 3.1 Organizace

Metaldyne Oslavany, spol. s r.o., je strojírenská firma se stoprocentní zahraniční účastí. Náplní její činnosti je lisování za studena a obrábění. Své výrobky dodává společnost Metaldyne především do automobilového průmyslu. Významnými zákazníky jsou například automobilky BMW, Daimler, VW, Porsche a další. V září 2012 společnost směle expandovala a otevřela další závod ve Zbýšově u Brna. Hlavní technologií je již od roku 1993 lisování za studena a obrábění. Stávající výrobní program zahrnuje především drážkové náboje pro nákladní automobily, tlumiče, různé druhy hřídelů včetně drážkovaných a dutých, tlakové filtry, tlakové láhve a další výrobky především z oceli. Tržby přes 1 miliardu Kč a obrat činil 2 miliardy Kč. Výsledek hospodaření po zdanění byl 105 milionů. Společnost byla založena jako společnost Neumeyer CR, spol. s r.o., v dubnu 1993 jako společný podnik německé společnosti Neumeyer Fliespressen GmbH a české společnosti Teplárny Brno, a.s. Společnost Neumeyer přivedla do České republiky část výroby lisování za studena. Teplárny Brno poskytly pro společný podnik budovu s třemi halami.

V následujících letech byla výroba postupně zvyšována a postupně byla stabilizována na výši 400 mil. CZK ročně. V roce 1997 byla společnost Neumeyer koupena společností MascoTech a závod v České republice se stal sesterským závodem ve vztahu k závodu v Německu. V roce 2001 byla přistavěna čtvrtá hala, která byla využita k rozšíření tepelného zpracování a linky povrchových úprav. V tomto roce se společnost stala součástí americké společnosti Metaldyne. V souvislosti se změnou vlastníka došlo ke změně názvu společnosti na Metaldyne Oslavany, spol. s r.o. V roce 2002 byly dostavěny další dvě haly, které byly využity pro rozšíření obrábění. Od roku 2003 společnost pravidelně zvyšuje prodej tempem 20 až 30% ročně. V roce 2006 dosáhly tržby společnosti již 940 mil. CZK. Růst tržeb je doprovázen i růstem počtu zaměstnanců. V roce 2007 počet zaměstnanců překročil 250 a stále se zvyšuje.

Společnost patří mezi nejvýznamnější zaměstnavatele v regionu a úzce spolupracuje s městem Oslavany, ZŠ Oslavany a SOŠ a SOU dopravní a mechanizace Ivančice. V rámci

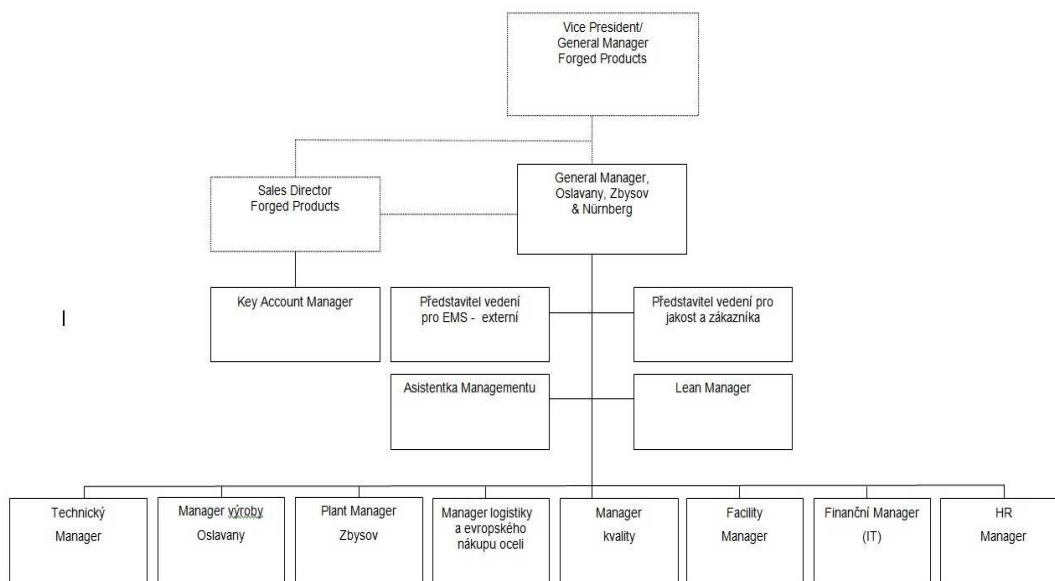
svých aktivit společnost podporuje TJ Oslavany, Mateřskou školu, Dům dětí a mládeže a Školní družinu Oslavany, TJ Sokol Padochov a další subjekty. Začátkem roku 2012 společnost Metaldyne Oslavany zakoupila výrobní areál ve Zbýšově u Brna a nechala jej zrekonstruovat. Účelem této investice bylo vytvoření vhodného prostoru pro obrobnu a uvolnění výrobních hal v Oslavanech pro plánovaný přesun výrobních zařízení (především lisů) do ČR. Areál bývalé firmy Kepák dostal zcela nový kabát. Po rekonstrukci hal zde společnost Metaldyne nabídla moderní pracoviště se špičkovou technologií a pracovní příležitosti mnoha dalším zaměstnancům. Obrobna ve zbýšovském závodě čítá 40 obráběcích center (CNC, NC) a kontrolní stanice.

Zdroj: (METALDYNE Oslavany spol.s.r.o [online ] 2014)).

### **3.1.1 Struktura společnosti**

Společnost má dva závody. Jeden výrobní závod sídlí v Oslavanech, kde probíhají procesy zaměřené na technologii lisování za studena a s tím spojené procesy a podpůrné technologie. V tomto závodě pracuje zhruba 200 pracovníků. Druhý závod zaměřený na obrábění vylisovaných polotovarů ze závodu v Oslavanech sídlí ve Zbýšově. Zde pracuje kolem 100 zaměstnanců. Oba závody jsou umístěny v oblasti Jihomoravského kraje v okrese Brno-venkov a jsou od sebe vzdáleny 7 km. Do skupiny patří také závody v SRN v Zell am Harmersbach a v Norimberku. Bakalářská práce se zabývá péčí o zaměstnance v závodech v České republice.

Obrázek č 1 organizační schéma



Zdroj: Interní dokument - 131001\_Celofiremní org schéma THZ a D 2013

### 3.1.2 Péče o zaměstnance 2013

Péče o zaměstnance spadá do odpovědnosti personálního oddělení společnosti. Toto oddělení navrhuje jednotlivé prvky péče o zaměstnance, monitoruje jejich náklady a také efekt, který přináší jak zaměstnancům, tak i společnosti. V pravidelných ročních intervalech probíhá dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců, některé otázky dotazníku jsou přímo zaměřeny na to, jak jsou jednotlivé benefity zaměstnanci vnímány, jak jsou zaměstnanci spokojeni s péčí poskytovanou zaměstnavatelem. Povinnou péči stanovenou zákonem lze krátce definovat jako péči v oblasti bezpečnosti a zdraví při práci, poskytování ochranných pomůcek, pracovních oděvů a zajištění provádění periodických zdravotních prohlídek. K tomu lze ještě přiřadit zajištění předepsaných pracovních podmínek ve smyslu standardizovaných tepelných, světelných, hlukových podmínek, nebo podmínek prašnosti a jiného znečištění vzduchu. V roce 2013 byla péče o zaměstnance řízena stanovenou personální politikou společnosti.

## Personální politika Metaldyne Oslavany spol.s.r.o

- Metaldyne Oslavany spol. s.r.o. je významným zaměstnavatelem v regionu
- Stabilní zaměstnavatel poskytující existenční jistotu, perspektivní uplatnění a zázemí silné mezinárodní společnosti
- Bezpečné pracovní podmínky a procesy stojí v popředí našeho zájmu
- Otázka environmentálního přístupu a udržitelného rozvoje protíná všechny procesy
- Spokojenost zaměstnanců a jejich motivování je podstatným pilířem společnosti
- Orientace na zákazníka, kvalitu, vysoká výkonnost a integrace zaměstnanců je součástí firemní kultury.
- Rostoucí nároky našich zákazníků na špičkovou kvalitu produkce a včasnost dodávek vyžaduje i vysoké nasazení jednotlivých odborníků a managementu
- Příležitost pro osobní rozvoj a kariérový růst má každý zaměstnanec dle svých dovedností, schopností a odbornosti
- Podpora odborného, jazykového vzdělávání a zvyšování kvalifikace probíhá formou interních, externích seminářů, zaškolení v zahraničí a vzdělávacích programů s cílem udržení konkurenceschopnosti a rovných příležitostí
- Společnost podporuje talentované a klíčové zaměstnance
- Vzájemná komunikace napříč společnostmi se neustále zdokonaluje a je založena na otevřenosti a týmovém duchu
- Sdílení poznatků a knowledge management je součástí celokoncernové politiky
- Spolupráce se školami od úrovně učňovských středisek po vysoké školy je vnímána jako podpoření budoucích lidských zdrojů a jako konkrétní most mezi teorií a praxí.
- Motivační balíček benefitů je zaměřen na tyto oblasti: vzdělávání a rozvoj, kariéra a rodina v rovnováze, péče o zaměstnance a jejich zdraví.
- Odměňování zaměstnanců je nastaveno spravedlivě a je založeno jak na výsledcích práce jednotlivců, organizačních týmů tak i celé firmy.

Zdroj: Interní dokument - 140105\_Personální politika Metaldyne Oslavany spol.s.r.o



V roce 2013 zajišťovala společnost péči o zaměstnance nad rámec stanovený zákonem těmito zaměstnaneckými výhodami:

Finanční benefity:

- Prémie
- 13. a 14. plat

Nefinanční benefity:

- příspěvek na firemní stravování
- odměny za dodržování BOZP – stanovené počty dnů bez úrazu
- hodnotné vánoční balíčky
- praní montérek
- očkování proti chřipce
- firmou organizované a sponzorované sportovní akce
- volný vstup na hokejové utkání HC Kometa Brno
- firemní večírek
- jazykové kurzy hrazené firmou, probíhající v pracovní době
- externí odborné vzdělávání, CNC, Six sigma pro vybrané zaměstnance
- poskytnutí ovoce 1 x týdně každému zaměstnanci

### **3.2 Výzkum**

V rámci výzkumné části bude provedena analýza současného stavu poskytování péče o zaměstnance v průběhu roku 2013. K tomuto účelu budou využity firemní datové zdroje, jimiž budou interní záznamy a dokumentace firmy. Tyto informace budou zpracovány k prezentaci ve formě textu, tabulek a grafů. Dále bude vyhodnocen dotazník spokojenosti zaměstnanců s poskytováním péče v roce 2013. Provedené srovnání vnímání jednotlivých poskytovaných výhod a finančních nákladů na ně, bude podkladem pro vyhotovení návrhu na optimalizaci poskytování zaměstnaneckých benefitů, jejich efektu a nákladů spojených s jejich poskytováním.

Hypotéza 1: Zaměstnanci společnosti, upřednostňují finanční benefity před benefity

nefinančními.

Hypotéza 2: Zaměstnanci společnosti nejsou spokojeni s plošným poskytováním zaměstnaneckých výhod, protože ne pro každého jsou všechny dostupné.

Výzkumná otázka 1: Jaký je vztah mezi důležitostí benefitu pro zaměstnance a jejich náklady pro firmu?

Výzkumná otázka 2: Bylo by výhodné z hlediska spokojenosti zaměstnanců i nákladů firmy neposkytovat zaměstnanecké výhody plošně, ale na základě výběru zaměstnanců?

### 3.2.1 Výsledky dotazníku spokojenosti zaměstnanců

V roce 2013 proběhl průzkum spokojenosti. Tohoto průzkumu se zúčastnilo a na otázky dotazníku odpovědělo 124 zaměstnanců. Z dotazníku byly nejprve vybrány položky přímo se vztahující k poskytovaným benefitům. Spokojenost zaměstnanců s benefity všeobecně a hodnota jednotlivých poskytovaných výhod pro zaměstnance z jejich pohledu. Nejvíce účastníků ankety, 41 %, hodnotilo zaměstnanecké výhody jako velmi dobré, 22 % jako uspokojivé. Pouze 1 % dotazovaných vidí benefity poskytované firmou jako nevyhovující. V námětech k uvedené otázce zaměstnanci vyjádřili přání v první řadě poskytnutí dalšího týdne dovolené navíc, zvýšení příplatku za nepřetržitý provoz z 18 % na 30 % a zvýšení prémie z 5 % na 10 %.

Spokojenost zaměstnanců s benefity v roce 2013 je vyhodnocena v tabulce č 1.

Tabulka č 1 spokojenost s benefity 2013

	Spokojenost s benefity
nejlepší	27 %
velmi dobré	41 %
uspokojivé	22 %
méně uspokojivé	9 %
nevyhovující	1 %

Zdroj: Interní data společnosti, 130629\_ ANALÝZA ankety - dotazníku spokojenosti,

Seřazení zaměstnaneckých výhod respondenty podle významnosti a dostupnosti. Zaměstnanci označili jako nejvýznamnější poskytnutou výhodu nad rámec stanovený zákonem prémie 23 %. Následuje 13. a 14. plat hodnocený 16 %. Odměny za dodržování BOZP 8 %, také příspěvky na stravování ve firemní jídelně bylo hodnoceno 8 %. Jako nejméně důležité označili zaměstnanci 5% hodnocením očkování proti chřipce, praní montérek a volný vstup na hokejové utkání HC Kometa v Brně.

Tabulka č 2 seřazení zaměstnaneckých výhod podle významnosti

	Seřazení benefitů podle významnosti
prémie	23,0%
příspěvek na dovolenou a vánoce 13. a 14 plat	16,0%
odměny za dodržování BOZP, doby bez úrazu	8,0%
příspěvek na obědy	8,0%
vánoční balíčky	7,0%
firemní odborné vzdělávání, CNC, Six sigma	6,0%
firemní večírek	6,0%
sportovní akce pořádané firmou	6,0%
firemní jazykové kurzy	5,0%
očkování proti chřipce	5,0%
praní montérek	5,0%
možnost využití volného vstupu na hokejové utkání	5,0%

Zdroj: Interní data společnosti, 130629\_ ANALÝZA ankety - dotazníku spokojenosti, zpracování autor

Účastníci dotazníkového šetření uváděli jako nejčastější důvod nedostupnosti benefitů:

- některé firemní akce nejsou dostupné zaměstnancům z důvodu směnnosti
- příspěvek na obědy lze čerpat pouze 1 týden v měsíci z důvodu směnnosti
- agenturní zaměstnanci nemají nárok na 13. A 14. plat

Tabulka č 3 dostupnost zaměstnaneckých výhod

<b>Jsou všechny poskytované zaměstnanecké výhody pro Vás dostupné?</b>	
ano	73.2%
ne	26.8%

Zdroj: Interní data společnosti, 130629\_ ANALÝZA ankety - dotazníku spokojenosti, zpracování autor

Důležitou informací je, jaké jsou roční náklady na jednotlivé poskytované zaměstnanecké výhody.

Tabulka č 4 náklady na poskytnuté zaměstnanecké výhody v roce 2013

<b>Poskytnutá zaměstnanecká výhoda</b>	<b>náklady 2013</b>
prémie	9 847 275
příspěvek na dovolenou a vánoce 13. a 14 plat	4 916 861
odměny za dodržování BOZP, doby bez úrazu	137 040
příspěvek na obědy	2 305 163
vánoční balíčky	155 000
firemní odborné vzdělávání, CNC, Six sigma	602 045
firemní večírek	385 220
sportovní akce pořádané firmou	24 706
firemní jazykové kurzy	510 772
očkování proti chřipce	112 386
praní montérek	73 526
možnost využití volného vstupu na hokejové utkání	0

Zdroj: Interní data společnosti, 130629\_ ANALÝZA ankety - dotazníku spokojenosti, zpracování autor

přehled nákladů na zaměstnanecké benefity 2013, K uvedeným přehledům je nutno připojit ještě informaci o nemocnosti, fluktuaci a ostatní absenci. Tyto informace budou důležité pro vyhodnocení účinnosti implementovaných návrhů na optimalizaci poskytování zaměstnaneckých výhod. Všechny tři položky se promítají do nákladů firmy spojených s placením odpracovaných nutných přesčasových hodin za nemocné, nebo z

jiného důvodu nepřítomné pracovníky a do nákladů na zapracování nových zaměstnanců.

K problematice fluktuace, nemocnosti a ostatní absence je k dispozici přehled důvodů k jednotlivým položkám v tabulce 5.

Tabulka č 5 přehled fluktuace a nepřítomnosti v roce 2013

<b>Položka</b>	<b>Hodnota</b>
fluktuace	0,20%
nemocnost	3,00%
ostatní absence	0,40%

Zdroj: Interní data společnosti, 2013\_ STBO\_ fluktuace, 2013\_ STBO\_ nemocnost, 2013\_ STBO\_ ostatní absence

Důvody fluktuace:

- 1) vztahy na pracovišti
- 2) nespokojenost se mzdou
- 3) nezvládnutí požadavků firmy ze strany zaměstnance
- 4) vzdálenost od domova, problémy s dojížděním
- 5) hledání jiného druhu práce
- 6) neztotožnění se s firemní kulturou
- 7) skončení pracovního poměru ve zkušební době ze strany zaměstnance
- 8) výpověď/dohoda - uvedení důvodu
- 9) nevyhovující pracovní režim

Důvody nemocnosti:

- 1) fyzická a psychická zátěž
- 2) ergonomie
- 3) motivace zaměstnanců
- 4) osobní problémy

Důvody ostatní absence:

- 1) Ošetřování člena rodiny
- 2) Návštěva lékaře v pracovní době
- 3) Krátkodobá nepřítomnost z důvodu nevolnosti
- 4) Osobní problémy, rodinné důvody

Další důležitým faktorem v péči o pracovníky je sociální zázemí a pracovní prostředí, ve kterém jsou zaměstnanci 8 až 12 hodin denně. Sociální zázemí ve firmě je hodnoceno jako uspokojivé 28 %, nebo méně uspokojivé 27 %. Pouze 21 % dotazovaných hodnotila sociální zázemí jako velmi dobré ale 20 % jako nevyhovující. V připomínkách k dané otázce byly uváděny náměty: Rozšířit dobu výdeje obědů pro odpolední a noční směnu nebo kompenzace stravenkami, doplnění mikrovlnné trouby a varné konvice do odpočinkové místnosti, zřízení prostoru pro mytí nádobí. Třetí připomínka se týkala špatného úklidu sociálních zařízení a šaten.

Tabulka č 6 Spokojenost se sociálním zázemím

	Spokojenost se sociálním zázemím
nejlepší	4%
velmi dobré	21%
uspokojivé	28%
méně uspokojivé	27%
nevyhovující	20%

Zdroj: Interní data společnosti, 130629\_ ANALÝZA ankety - dotazníku spokojenosti, zpracování autor

Pracovní prostředí hraje významnou roli v systému poskytované péče o pracovníky, neboť přímo ovlivňuje vytvořenými podmínkami fyzický i psychický stav pracovníků při vykonávání pracovních činností. Vytvoření alespoň přijatelného a co nejméně organizmus pracovníků negativně ovlivňujícího prostředí je nutnou podmínkou pro požadované kvantitativní a kvalitativní požadavky na výkony zaměstnanců. V této otázce respondenti uváděli nejvíce odpovědí jako méně uspokojivé 38 % a nevyhovující 32 %. Pouze 23 % respondentů uvádělo pracovní podmínky jako uspokojivé. Komentáře k uvedené otázce:

- v létě vysoké teploty na provozu, nízké odvětrávání, přidělit větráky k lisům, v

zimě průvan - u vrat chybí ohřívač vzduchu

- špatné osvětlení v celém závodě - nikdo nemění výbojky
- na mnoha místech poškozená podlaha

Tabulka č 7 Pracovní prostředí

	Pracovní prostředí
nejlepší	2%
velmi dobré	5%
uspokojivé	23%
méně uspokojivé	38%
nevyhovující	32%

Zdroj: Interní data společnosti, 130629\_ ANALÝZA ankety - dotazníku spokojenosti, zpracování autor

### 3.2.2 Představy pracovníků

Okruhy otázek byly vyhodnoceny a seřazeny podle procentuální hodnoty pozitivního hodnocení. Nekritičtěji se zaměstnanci vyjadřovali k pracovnímu prostředí, jako nejlepší, velmi dobré, nebo uspokojivé jej označilo pouhých 30 % respondentů a k sociálnímu zázemí 52 % pozitivních hodnocení. Následovala komunikace a pracovní režim v nepřetržitém provozu, kde pracovníci pociťují nedostatek osobního volna při zvoleném modelu. Nejlépe je vnímáno poskytování ochranných pomůcek BOZP a poskytované benefity, 93 % a 90 % uvedené v tabulce č 2.

Tabulka č 8 Okruhy otázek - spokojenost oblastí

Ochranné pomůcky a BOZP	93%
Benefity	90%
Pracovní vybavení	84%
Osobní rozvoj	84%
Pracovní náplň	83%
Pracovní režim	82%
Komunikace	77%
Sociální zázemí	52%
Pracovní prostředí	30%

Zdroj: Interní data společnosti, 130629\_ ANALÝZA ankety - dotazníku spokojenosti, zpracování autor

V této části dotazníku se zaměstnanci také vyjadřovali volně k problémům, které vidí jako nejvíce závažné, uvedené v tabulce 8. Také zde vyjádřili svá přání a představy na změny v poskytování péče o zaměstnance.

Tabulka č 9 Připomínky k problémům, přání změn v péči o zaměstnance

1.	zastaralé stroje, modernizace strojového parku
2.	v létě vysoké teploty na provozu, nízké odvětrávání, přidělit větráky k lisům, v zimě průvan - u vrat chybí ohřívač vzduchu
3.	rozšířit dobu výdeje obědů pro odpolední a noční směnu nebo kompenzace stravenkami
4.	chaotické plánování výroby ze dne na den
5.	nevyhovující nepřetržitý provoz na lisovně - minimum delšího volna
6.	nedostatečná informovanost od vedení firmy a nadřízených, o budoucích změnách - utajování informací
7.	malá možnost pracovního postupu a pravomocí
8.	navýšit o 1 týden navíc dovolené - vhodné využití při nemoci

Zdroj: Interní data společnosti, 130629\_ ANALÝZA ankety - dotazníku spokojenosti, zpracování autor

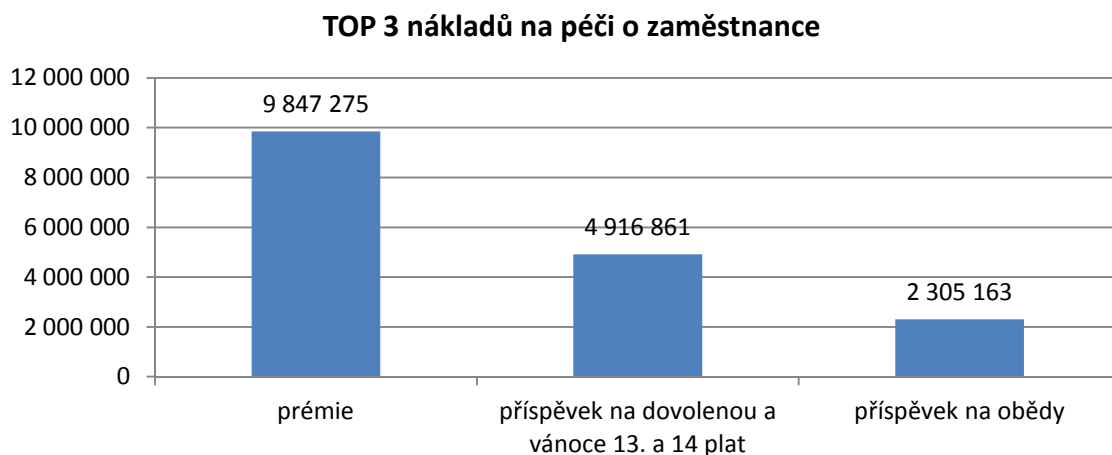
### 3.2.3 Náklady na péči o zaměstnance

Co se nákladů vynaložených na péči o zaměstnance týká, nejvyšší částka ročně připadá



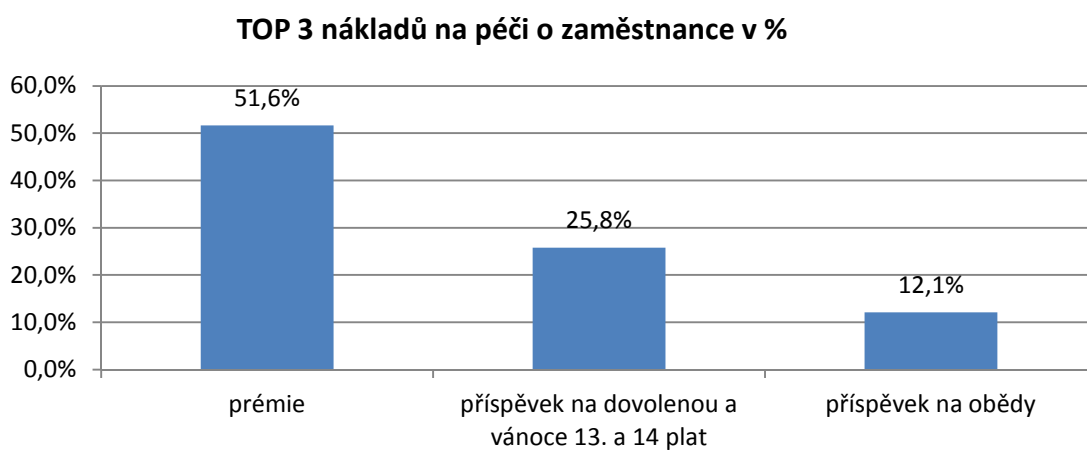
na vypláčení nenárokové složky mzdy prémie 9 847 275 Kč. Třináctý a čtrnáctý plat je financován částkou 4 916 861 Kč. Na třetím místě ve výši vynaložených nákladů na péči o zaměstnance je poskytování příspěvku na obědy s částkou 2 305 163 Kč.

Graf č 8 TOP 3 nákladů na péči o zaměstnance v Kč



Zdroj: interní dokumentace, Přehled nákladů na zaměstnanecké benefity 2013, zpracování autor

Graf č 9 TOP 3 nákladů na péči o zaměstnance v %



Zdroj: interní dokumentace, Přehled nákladů na zaměstnanecké benefity 2013, zpracování autor

Z přehledu nákladů je zřejmé, že 89,5 % nákladů vynaložených na péči o zaměstnance ve formě benefitů jsou tyto vypláceny ve finanční formě přímo pracovníkům, prémie, třináctý a čtrnáctý plat, nebo umožňují získat benefit, oběd, za podstatně nižší částku než je všeobecně obvyklé.

### **3.3 Diskuze**

Na základě výsledků lze konstatovat, že péče o zaměstnance ve firmě METALDYNE OSLAVANY spol. s r. o. je na vysoké úrovni a velmi pozitivně hodnocena samotnými zaměstnanci. Zaměstnanci upřednostňují finanční formu odměny a hypotézu 1 lze tedy potvrdit. Zaměstnanci společnosti upřednostňují finanční benefity před benefity nefinančními.

Naopak hypotézu č 2 nelze potvrdit, neboť zaměstnanci nevyjádřili ani v jednom případě námitku proti plošnému poskytování benefitů a v připomínkách k poskytovaným zaměstnaneckým výhodám nebylo toto plošné poskytování nijak negativně komentováno, kromě připomínky, že všechny poskytované nefinanční zaměstnanecké výhody nelze čerpat z důvodu nepřetržitého provozu. Toto je pochopitelné a z hlediska maximálního využití firemních kapacit jde o rozumné využití výhody na úkor minima ztrát spokojenosti zaměstnanců vyjádřených 10 % v dotazníkovém šetření. Také nebyl zaznamenán ani jeden návrh na poskytování zaměstnaneckých výhod na základě výběru zaměstnanců.

Odpovědí na výzkumnou otázku č 1 je skutečnost, že 89,5 % vynaložených finančních prostředků firmy na péči o zaměstnance je vypláceno přímo ve formě peněz, zbytek na ostatní nefinanční zaměstnanecké výhody 10,5 %. Nejdůležitější poskytované výhody jsou výhody finanční a jsou zároveň nejvyšší nákladovou položkou z poskytovaných výhod. Odpověď na výzkumnou otázku 2: Z hlediska spokojenosti zaměstnanců i nákladů firmy by nebylo výhodné poskytovat zaměstnanecké výhody na základě výběru zaměstnanců. Z uvedených výsledků v kapitole 4.3 vyplývá, že zaměstnanci by volili finanční formu zaměstnaneckých výhod.

### 3.4 Doporučení

Doporučení lze rozdělit do oblastí optimalizace nákladů na nejnákladnější benefit, dále na oblíbenost poskytovaných zaměstnaneckých výhod a na připomínky a požadavky zaměstnanců vyjádřených v připomínkách dotazníkového šetření.

#### Optimalizace mzdových nákladů - motivační faktor prémie

Nejvyšší náklady jsou vynakládány na nenárokovou složku mzdy - prémie. Optimalizací poměru využití pracovní doby zaměstnanců a motivací k vyšší výkonnosti, lze dosáhnout vyšší efektivity činností pracovníků zejména ve výrobních oblastech. Tím může firma dosáhnout při zvyšujících se zákaznických požadavcích zvýšení vyráběných množství bez nutnosti nabírání nových zaměstnanců. Při nárůstu zákaznických požadavků o 10 % a při dosažení zvýšením produktivity výrobních zaměstnanců o 10 % by firma uspořila na mzdách a motivačním faktoru prémie takto:

Tabulka č 10 předpoklad úspory mzdových nákladů za rok

počet pracovních dnů 2014	252
počet hodin denně	7,5
přímí pracovníci	188
mzdové náklady na hodinu Kč	205

počet hodin 2014	355320
mzdové náklady 2014	72840600

roční 10% úspora nákladů	7284060
--------------------------	---------

Zdroj: Práce autora

Zvýšení produktivity o 10 % by znamenalo úsporu mzdových nákladů vynaložených na přímé výrobní pracovníky ve výši 7 284 060 Kč ročně. Zvýšení produktivity lze dosáhnout například známými metodami Lean six sigma.

- Definovat problém, potenciál k zvýšení produktivity (prostoje, nízké výkony, poruchy strojů, neobsazené stroje pracovníky, nedostupný materiál)
- Provést měření současných podmínek a aktivit v procesech
- Analyzovat zjištěné skutečnosti
- Implementace zlepšení na základě analyzovaných a změřených skutečností
- Udržení zavedeného zlepšení

Zadáním konkrétních projektů k řešení např. zvýšení produktivity o 10 % by firma snížila nejen prezentované mzdové náklady, ale i ostatní náklady řešené projekty.

#### Náklady na nejméně oblíbenou zaměstnaneckou výhodu

Firemní jazykové kurzy, očkování proti chřipce, praní montérek a volný vstup na hokejová utkání jsou benefity s nejmenším počtem bodů ze všech hodnocených. Náklady na ně nejsou zanedbatelné. Kromě hokejových utkání, která jsou v rámci reklamních dohod pro zaměstnance zdarma. Na jazykové kurzy vynakládá firma ročně 510 772 Kč. Vzhledem k tomu, že firma je zcela v majetku zahraničních vlastníků a nutnost jazykového vzdělávání je neoddiskutovatelná, lze náklady na tuto zaměstnaneckou výhodu považovat za nezbytné. Očkování proti chřipce 112 386 Kč a praní montérek s náklady 73 526 Kč doporučuji firmě zrušit. Očkování proti chřipce nejsou pracovníky využívána z důvodu nulového efektu na jejich zdravotní stav. Tento benefit byl ve firmě zaveden v roce 2004. Bohužel záznamy o nemocnosti z období před rokem 2004 nejsou k dispozici. V roce 2013 neprojevil ani jeden zaměstnanec zájem o tento prvek péče o zaměstnance. Navíc jsou některými zdravotními pojišťovnami tato očkování dnes již plně hrazena. Úspora by představovala celkovou částku 185 912 Kč ročně. Vývoj nemocnosti od roku 2004 do roku 2013:

Tabulka 13: Vývoj nemocnosti od roku 2004 do roku 2013

<b>rok</b>	<b>nemocnost</b>
2004	5,50%
2005	5,20%
2006	5,40%
2007	5,80%
2008	4,10%
2009	2,80%
2010	5,40%
2011	3,60%
2012	4,00%
2013	4,20%

Zdroj: Práce autora

V roce 2009 je patrný vliv krize a obav zaměstnanců ze ztráty zaměstnání.

Požadavky zaměstnanců vyjádřených v připomínkách dotazníkového šetření

Doporučuji vedení firmy zabývat se připomínkami v tabulce č 8 Okruhy otázek - spokojenost oblastí a v tabulce č 9 Připomínky k problémům, přání změn v péči o zaměstnance. Pracovní prostředí a sociální zázemí bylo zaměstnanci hodnoceno jako špatné s množstvím připomínek. Navrhuji vypracovat plán na odstranění nedostatků souvisejících s pracovním a sociálním zázemím, vyčlenit potřebné finanční zdroje a provést úpravy, které povedou ke zlepšení obou kritizovaných oblastí.

Tabulka 11: Návrh plánu odstranění nedostatků souvisejících s pracovním a sociálním prostředím

<b>úkol</b>	<b>zodpovědnost</b>
Stanovení řešitelského týmu	generální ředitel
Seznam nedostatků k řešení	vedoucí projektu
Definice způsobů řešení	projektový tým
Vyčíslení nákladů	finanční oddělení
Časový harmonogram - provedení	projektový tým/generální ředitel
Ověření účinnosti implementovaných opatření	vedoucí projektu/generální ředitel

Zdroj: Práce autora

Upozorňuji na skutečnost, že důvodem nemocnosti uváděných zaměstnanci je fyzická a psychická zátěž. Zhruba 130 zaměstnanců pracuje v provozech zařazených do skupin: 3 hluk, 3 tepelná zátěž, 2 pracovní poloha, 2 fyzická zátěž, 2 prach, 2 chemické látky, 3 psychická zátěž. Hodnotící škála je 1 až 4 a hodnoty 3 a 4 jsou hodnoceními pro práci rizikovou. Implementovaná opatření se projeví snížením nemocnosti v budoucím období.

Dále doporučuji umožnit zaměstnancům využívat výhodu nižších nákladů na stravování i v průběhu odpolední a noční směny. Jelikož jsou směny obsazovány rovnoměrně co do počtu pracovníků, na odpolední a noční směně však nefigurují THP zaměstnanci, jednalo by se zhruba o dvojnásobné navýšení částky na poskytovanou zaměstnaneckou výhodu, celkem 4 610 326 Kč.

Všechny tři oblasti doporučení je nutno kombinovat v souvislostech uspořené nákladů na mzdy při zvýšení produktivity, s úsporami za neoblíbené benefity, a náklady na úpravu pracovního a sociálního prostředí (z části ošetřeno zákonnou povinností), náklady na příspěvek na rozšířenou možnost stravování. Uvedená doporučení mohou pomoci optimalizovat a zefektivnit náklady vynakládané na péči o zaměstnance ve firmě, zvýšit spokojenost zaměstnanců a ještě více zatraktivnit firmu METALDYNE OSLAVANY spol.s.r.o. v oblasti svého působení.

## **4 Závěr**

Cílem bakalářské práce je zmapování současného stavu poskytování péče o zaměstnance a jeho vývoj ve firmě Metaldyne Oslavany spol.s.r.o. s využitím sekundárních zdrojů interní firemní dokumentace a návrh optimalizace systému poskytované péče o pracovníky ve firmě. Obě formulované hypotézy a výzkumné otázky byly zodpovězeny.

Hypotéza 1: Zaměstnanci společnosti, upřednostňují finanční benefity před benefity nefinančními. Ano hypotézu 1 lze potvrdit. Zaměstnanci označili jako nejoblíbenější benefity prémie a 13. a 14. plat s 23 % a 16 %. Ostatních 10 benefitů bylo hodnoceno průměrně 6,1 %.

Hypotéza 2: Zaměstnanci společnosti nejsou spokojeni s plošným poskytováním zaměstnaneckých výhod, protože ne pro každého jsou všechny dostupné. Zaměstnanci

nevyjádřili ani v jednom případě námitku proti plošnému poskytování benefitů a v připomínkách k poskytovaným zaměstnaneckým výhodám nebylo toto plošné poskytování nijak negativně komentováno. Hypotézu 2 nelze potvrdit.

Výzkumná otázka 1: Jaký je vztah mezi důležitostí benefitu pro zaměstnance a jejich náklady pro firmu? Náklady na nejdůležitější benefit prémie jsou nejvyšší z vynakládaných celkově a činí 89,5 % nákladů.

Výzkumná otázka 2: Bylo by výhodné z hlediska spokojenosti zaměstnanců i nákladů firmy neposkytovat zaměstnanecké výhody plošně, ale na základě výběru zaměstnanců? Nebylo by výhodné poskytovat zaměstnanecké výhody na základě výběru zaměstnanců. Z uvedených výsledků v kapitole 4.2 vyplývá, že zaměstnanci by volili finanční formu zaměstnaneckých výhod.

Formulovaná doporučení jsou zaměřena:

Na optimalizaci produktivity u výrobních pracovníků využitím metod Lean six sigma:

- Definovat problém, potenciál k zvýšení produktivity (prostoje, nízké výkony, poruchy strojů, neobsazené stroje pracovníky, nedostupný materiál)
- Provést měření současných podmínek a aktivit v procesech
- Analyzovat zjištěné skutečnosti
- Implementace zlepšení na základě analyzovaných a změřených skutečností
- Udržení zavedeného zlepšení

Úspora 7 284 060 Kč ročně na mzdových nákladech.

Na úsporu nákladů na postradatelné, neoblíbené zaměstnanecké výhody:

Zrušení dvou neoblíbených benefitů s úsporou 185 912 Kč ročně dosáhne firma

Na zlepšení pracovních a sociálních podmínek ve firmě odstraněním kritizovaných nedostatků.

Náklady zatím nevyčísleny viz návrh v tabulce 12.

Na umožnění zaměstnancům využívat výhodu nižších nákladů na stravování i v průběhu odpolední a noční směny .

Zvýšení nákladů o 2 305 163 Kč ročně.

Z navrhovaných na opatření úspor a nákladů vyplývá následující: Zvýšením produktivity o 10%, zrušením postradatelných benefitů, dostupností stravy i na dalších směnách, získá firma 5 164 809 Kč na opatření ke zlepšení sociálního zázemí a pracovního prostředí.

Tabulka 12: Úspor a nákladů na navrhovaná opatření

opatření	úspory	náklady
optimalizace produktivity	7 284 060	
zrušení postradatelných benefitů	185 912	
zlepšení prac. a soc. podmínek		<b>5 164 809</b>
dostupnost stravy na dalších sm.		2 305 163
Celekm	7 469 972	7 469 972

Zdroj: Práce autora

Uvedená doporučení povedou k zvýšení spokojenosti zaměstnanců, ke snížení mzdových nákladů a nákladů vynakládaných na současné zaměstnanecké výhody.



## 5 Seznam použité literatury

### Monografie

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. D'AMBROSOVÁ a kol., Hana. *Abeceda personalisty*. Olomouc: ANAG, 2007, sv. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-395-1.
3. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vydání. Praha: Management Press s.r.o., 2012. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
4. TOMŠÍK, Pavel.; DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Mendelova univerzita v Brně, 2011. 265 s. ISBN 978-80-7375-556-0.
5. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. 386s. ISBN 978-80-7179-893-4.
6. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2010, 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
7. BĚLOHLÁVEK, František; KOŠŤAN, Pavol; ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
8. DONNELLY, Jr. James H.; GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
9. DRUCKER, Peter F. *Classic drucker: essential wisdom of Peter Drucker from the pages of Harvard business review*. 1st ed. Boston: Harvard Business Press, 2008, 821 p. ISBN 978-142-2125-922.
10. DRUCKER, Peter F. *Management: Tasks, responsibilities, practices*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2001. 575 s. ISBN 0-7560-4389-7.
11. KARLÖF, Bengt; LÖVINGSSON, Fredrik Helin. *Management od A do Z: Klíčové pojmy a termíny*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2006. 309 s. ISBN 80-251-1001-X.
12. SRPOVÁ, Jitka; ŘEHOŘ, Václav. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

## **Internetové zdroje**

13. PQM PROCESS QUALITY\_\_MANAGEMENT - SIX SIGMA [online ]  
2014. Dostupný z: <http://www.pqm.cz/NVCSS/sixsigma.html>

## Přílohy

### Dotazník spokojenosti zaměstnanců MO 2013

Spokojenost s pracovním vybavením	
nejlepší	10%
velmi dobré	29%
uspokojivé	45%
méně uspokojivé	13%
nevyhovující	3%

Spokojenost s pracovním prostředím	
nejlepší	2%
velmi dobré	5%
uspokojivé	23%
méně uspokojivé	38%
nevyhovující	32%

Spokojenost s OOPP a BOZP	
nejlepší	24%
velmi dobré	42%
uspokojivé	27%
méně uspokojivé	3%
nevyhovující	4%

Spokojenost se sociálním zázemím	
nejlepší	4%
velmi dobré	21%
uspokojivé	28%
méně uspokojivé	27%
nevyhovující	20%

Spokojenost s pracovní náplní	
nejlepší	9%
velmi dobré	33%
uspokojivé	41%
méně uspokojivé	10%
nevyhovující	7%

Spokojenost s pracovním režimem	
nejlepší	13%
velmi dobré	33%

uspokojivé	36%
méně uspokojivé	13%
nevyhovující	5%

#### Spokojenost s komunikací

nejlepší	7%
velmi dobré	38%
uspokojivé	32%
méně uspokojivé	17%
nevyhovující	6%

#### Spokojenost s osobním rozvojem

nejlepší	11%
velmi dobré	37%
uspokojivé	36%
méně uspokojivé	11%
nevyhovující	5%

#### Spokojenost s benefity

nejlepší	27%
velmi dobré	41%
uspokojivé	22%
méně uspokojivé	9%
nevyhovující	1%

Zdroj: interní dokumentace, Dotazník spokojenosti zaměstnanců 2013 MO, zpracování autor