

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra práva



Diplomová práce

Péče o zaměstnance, firemní strategie

Bc. Klára Vohnoutová

© 2016 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Klára Vohnoutová

Podnikání a administrativa

Název práce

Péče o zaměstnance, firemní strategie

Název anglicky

Care for employees, company policy

Cíle práce

V rámci teoretické části bude cílem vysvětlit základní pojmy pracovního práva, současnou platnou právní úpravu a oblast týkající se samotné péče o zaměstnance. Firemní strategie se bude zabývat vzděláváním, motivováním a hodnocením zaměstnanců. Praktická část bude zpracovávat analýzu péče o zaměstnance v konkrétní společnosti.

Metodika

Diplomová práce bude z hlediska metodiky zpracována monografickou procedurou a bude zaměřena na teoretickou studii. V návaznosti na teoretickou část bude provedena analýza dané problematiky pomocí dotazníkového šetření uvnitř konkrétního subjektu, která vyhodnotí kvalitu péče o zaměstnance. Poslední část práce shrne informace z teoretické a praktické části a navrhne konkrétní opatření, která mohou zlepšit současný stav ve společnosti.

Doporučený rozsah práce

60-80

Klíčová slova pracovní právo, zaměstnanec, zaměstnavatel, péče o zaměstnance, firemní strategie, vzdělávání zaměstnanců, motivování, zaměstnanecké benefity

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

DĚDINA, J. – CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování : manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1300-4.

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2.

CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi : praktický návod pro manažery a podnikatele : od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze : příklady a studie z praxe v ČR*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1389-6.

KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

KUCHARČÍKOVÁ, A. – VODÁK, J. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.

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

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

Mgr. Ivana Hájková

Garantující pracoviště

Katedra práva

Elektronicky schváleno dne 27. 10. 2015

JUDr. Jana Borská

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 11. 11. 2015

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 29. 02. 2016

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 29.3.2016

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Mgr. Ivaně Hájkové za odborné vedení a poskytnutí cenných rad při zpracování této diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat Českému telekomunikačnímu úřadu za zpřístupnění informací pro vypracování mé práce a všem zaměstnancům, kteří se ochotně zúčastnili dotazníkového šetření.

Péče o zaměstnance, firemní strategie

Souhrn

Diplomová práce se zabývá péčí o zaměstnance a firemní strategií. Teoretická část popisuje základní pojmy pracovního práva, které jsou nezbytné k pochopení dané problematiky, vymezuje současnou platnou právní úpravu oblasti týkající se péče o zaměstnance a následně zpracovává obecnou rovinu péče o zaměstnance. Jsou zde vysvětleny termíny povinné, smluvní a dobrovolné péče vycházející ze zákonů, předpisů a personální politiky zaměstnavatele. Firemní strategie na základě působnosti personálního útvaru podrobněji specifikuje zaměření a užití personální strategie. Pozornost je zaměřena na motivaci zaměstnanců, jejich firemní vzdělávání a rozvoj a na hodnocení a odměňování zaměstnanců prostřednictvím dosahovaných výkonů. V rámci praktické části je provedena analýza péče o zaměstnance, kteří pracují ve státním sektoru, konkrétně na Českém telekomunikačním úřadě. Závěr práce komplexně hodnotí dané téma a obsahuje soubor návrhů, jak lze zlepšit současnou situaci ve společnosti.

Klíčová slova: pracovní právo, zaměstnanec, zaměstnavatel, péče o zaměstnance, firemní strategie, vzdělávání, hodnocení, odměňování, motivace, zaměstnanecké benefity

Care for employees, company policy

Summary

The diploma thesis deal with care for employees and the company policy. The theoretical part describes the basic concepts of labor law, which are necessary for understanding the issues, defines current applicable legislation relating to employees care area and then processes general level the care of employees. It explains terms of mandatory, contractual and voluntary care based on laws, regulations and personnel employer policy. Company policy specifies focus and use of personnel strategy based on the competence of the personnel department. It is focused on motivation of employees, their company education and development and evaluation and remuneration through achieved performance. The practical part analyses care for employees who work in the public sector, particularly in the Czech telecommunications office. The conclusion summarized all the discussed issues and contained a set of proposals on how to improve the current situation in company.

Keywords: labor law, employee, employer, care for employees, company policy, education, evaluation, remuneration, motivation, employee's benefits

Obsah

1 Úvod	11
2 Cíl práce a metodika.....	13
2.1 Cíl práce	13
2.2 Metodika	13
3 Teoretická východiska.....	15
3.1 Základní pojmy pracovního práva	15
3.1.1 Pracovněprávní vztah	15
3.1.2 Závislá práce.....	16
3.1.3 Kolektivní smlouva	16
3.1.4 Odborová organizace.....	17
3.2 Péče o zaměstnance v právní úpravě.....	18
3.2.1 Pracovní podmínky zaměstnanců	18
3.2.2 Odborný rozvoj zaměstnanců	19
3.2.3 Stravování zaměstnanců	22
3.2.4 Zvláštní pracovní podmínky některých zaměstnanců	22
3.3 Péče o zaměstnance v obecné rovině	24
3.3.1 Pracovní doba a pracovní režim	25
3.3.2 Pracovní prostředí.....	28
3.3.3 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci	28
3.3.4 Personální rozvoj zaměstnanců	30
3.3.5 Služby poskytované zaměstnancům na pracovišti	30
3.3.6 Ostatní služby poskytované zaměstnancům a jejich rodinám	31
3.3.7 Péče o životní prostředí	31
3.4 Firemní strategie.....	31
3.4.1 Personální útvar	32
3.4.2 Personální strategie.....	32
3.4.3 Motivace zaměstnanců	35
3.4.4 Firemní vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	37
3.4.5 Hodnocení zaměstnanců	40
3.4.6 Odměňování zaměstnanců.....	43

3.4.7 Ekonomické vyjádření poskytnutí příspěvku zaměstnavatele na penzijní připojištění v porovnání oproti zvýšení mzdy	46
4 Praktická část	49
4.1 Obecné informace o Českém telekomunikačním úřadě	49
4.1.1 Působnost Českého telekomunikačního úřadu	49
4.1.2 Organizační struktura a kompetence jednotlivých stupňů řízení	49
4.1.3 Organizační řád	51
4.2 Implementace platné právní úpravy péče o zaměstnance v praxi	53
4.2.1 Pracovní doba	53
4.2.2 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci	53
4.2.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	55
4.2.4 Poskytnutí prostředků na vzdělávání zaměstnanců v ekonomickém vyjádření ..	58
4.2.5 Stravování zaměstnanců	59
4.2.6 Zaměstnanecké výhody	60
4.2.7 Zdravotní péče o zaměstnance	61
4.2.8 Hodnocení zaměstnanců	63
4.2.9 Odměňování zaměstnanců	64
4.3 Dotazníkové šetření	65
5 Výsledky a diskuse	73
6 Závěr	76
7 Seznam použitých zdrojů	79
8 Přílohy	81

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 Maslowova pyramida potřeb	36
Obrázek č. 2 Schéma jednotlivých komponentů systému podnikového vzdělávání a systému vazeb mezi nimi	39

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 Nejběžnější benefity současné doby	46
Tabulka č. 2 Zvýšení mzdy o částku 2 000 Kč	47

Tabulka č. 3 Poskytnutí příspěvku ve výši 2 000 Kč	47
Tabulka č. 4 Vstupní vzdělání úvodní a následné	57
Tabulka č. 5 Manažerské a jazykové vzdělání	58
Tabulka č. 6 Náklady na vzdělávání	59
Tabulka č. 7 Harmonogram periodických prohlídek	63

Seznam grafů

Graf č. 1 Pohlaví respondentů	65
Graf č. 2 Věk respondentů	66
Graf č. 3 Pracovní prostředí	66
Graf č. 4 Pružné rozvržení pracovní doby	67
Graf č. 5 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci	68
Graf č. 6 Stravování na pracovišti	68
Graf č. 7 Mzdové ohodnocení práce	69
Graf č. 8 Zaměstnanecké benefity	69
Graf č. 9 Průběžná vzdělávání a školení	70
Graf č. 10 Možnost kariérního růstu	71
Graf č. 11 Nejlepší druhy odměn	71

1 Úvod

V současné době, která je charakteristická rychlým a rozsáhlým zaváděním technických a technologických inovací, se za nejdůležitější faktor růstu produktivity výrobních faktorů a zvyšování hodnoty lidského kapitálu, stejně tak jak celkového ekonomického růstu, považuje vzdělávání. Firemní vzdělávání představuje účinný nástroj akcelerace růstu ekonomik i jednotlivých podniků a přispívá ke zvyšování výkonnosti podniků. Přiměřená motivace ke vzdělávání a rozvoji zaručuje u zaměstnanců vysokou míru transformace výstupů vzdělávacích aktivit do kvality a kvantity efektivního výkonu dané společnosti. Tato motivace se projevuje například ve schopnosti zaměstnanců využít získané dovednosti a vědomosti dle oblastí či jejich ochotě pružně reagovat na změny profesních charakteristik konkrétních pracovních míst. Hlavní důraz je kladen na zvyšování hodnoty podniku prostřednictvím rozvoje lidských zdrojů, které zaručují dosahování nejvyšších podnikových cílů.

Zaměstnanci představují nejcennější zdroj, kterým jednotlivé organizace disponují v tržním prostředí a zejména kvalifikovaní pracovníci jsou považováni za nejvýznamnější konkurenční výhodu. Investování do lidí jakožto nositelů lidského kapitálu a potenciálu může podnik realizovat různými formami, například se může orientovat na zlepšování pracovních podmínek a zdravotního stavu zaměstnanců cestou modernějších ochranných pracovních pomůcek a tím předcházet vzniku pracovních úrazů.

Péče o zaměstnance v podnicích reprezentuje tři druhy zájmů a cílů, které z nich vyplývají. Jedná se o celospolečenské zájmy a cíle týkající se občanských práv a sociálního rozvoje osobnosti člověka, které sledují především prosperitu a stabilitu společnosti jako celku, dále individuální zájmy člověka a uspokojování jeho veškerých potřeb a zájmů, a v neposlední řadě cíle zaměstnavatelů, které se primárně zaměřují na motivaci a rozvoj pracovních schopností svých zaměstnanců a na vytváření zdravých pracovních vztahů na pracovišti.

Ve svém nejširším pojetí zahrnuje péče o zaměstnance záležitosti týkající se pracovní doby a pracovního režimu, pracovního prostředí, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, personálního rozvoje pracovníků, služeb poskytovaných pracovníkům a jejich rodinám a péči o životní prostředí.

Povinná a smluvní péče o zaměstnance je vymezena zákony, předpisy a kolektivními smlouvami podnikového a vyššího stupně. Právní úprava týkající se oblasti péče o zaměstnance je zakotvena především v zákoně č. 385/2012 Sb., zákoník práce. Přesněji se jedná se o § 224 až 247, v jejichž rámci se věnuje pozornost pracovním podmínkám, odbornému rozvoji a stravování zaměstnanců a dále zvláštním pracovním podmínkám některých zaměstnanců.

Dobrovolná péče o zaměstnance je dána konkrétní personální politikou zaměstnavatele, především jeho úsilím získat konkurenční výhodu na trhu práce. Oblasti dobrovolné péče by měla být věnována náležitá pozornost, neboť právě v její části se jednotlivé organizace liší.

Firemní strategie vychází z poslání a vizí podniku a je využívána jako nástroj sloužící k zajištění dlouhodobých komplexních cílů a rozvoje dané společnosti. Je základem jednotlivých strategií, mimo jiné i personální strategie, která je tvořena personálními politikami představující zásady a metody používané v personální oblasti. Mezi její činnosti patří například vyhledávání, výběr a přijímání zaměstnanců, jejich hodnocení a odměňování na základě dosahované výkonnosti.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem teoretické části je definovat základní pojmy pracovního práva, zpracovat péči o zaměstnance v obecné rovině, představit současnou platnou právní úpravu s využitím zákona č. 385/2012 Sb., zákoník práce a v rámci firemní strategie popsat oblasti, které se zabývají motivováním, vzděláváním, rozvojem, hodnocením a odměňováním zaměstnanců.

Praktická část analyzuje péči o zaměstnance Českého telekomunikačního úřadu a jejím cílem je zjistit, zda zaměstnavatel plní vůči svým zaměstnancům povinnosti, které mu ukládá zákon č. 385/2012 Sb., zákoník práce. Dále je zjišťována efektivita používané firemní strategie, jejímž úkolem je dosahovat předem stanovených strategických cílů prostřednictvím zaměstnanců, které má podnik k dispozici.

2.2 Metodika

Předložená práce je z hlediska své struktury rozdělena do dvou oblastí: na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část neboli literární rešerše je vypracována prostřednictvím odborné literatury, právních předpisů zabývajících se pracovním právem a informací, které byly získány pomocí internetových zdrojů. Vstupní část definuje s využitím zákona č. 385/2012 Sb., zákoník práce, základní pojmy pracovního práva, které jsou nezbytné k pochopení zkoumané problematiky. Další kapitoly se věnují již samotnému zpracování oblasti týkající se péče o zaměstnance. Nejprve je předložen výklad právní úpravy dle výše zmíněného zákona a poté následuje rozbor obecné roviny péče o zaměstnance. Poslední kapitola se týká firemní strategie, v jejímž rámci je pozornost zaměřena především na motivaci, vzdělávání, rozvoj, hodnocení a odměňování zaměstnanců. Některé zmíněné skutečnosti jsou doplněny a podpořeny zpracováním údajů v obrázkové či tabulkové formě.

Praktická část s využitím interních materiálů, výročních zpráv a informací, které jsou zveřejněny na webových stránkách zkoumaného subjektu – Českého telekomunikačního úřadu, zpracovává obecné informace o této společnosti a implementuje na ni platnou právní úpravu týkající se oblasti péče o zaměstnance. Následně se věnuje kvantitativnímu výzkumu, který na základě vlastního dotazníkové šetření zkoumá a ověřuje teoretické poznatky aplikované v praxi. Sběr dat probíhá skrze strukturované dotazníky, které jsou rozeslány mezi zaměstnance zvoleného podniku prostřednictvím elektronické on-line služby Survio. Jednotlivé otázky dotazníku jsou navrženy tak, aby po jejich vyhodnocení bylo možné získat požadované informace, které má přinést dotazníkové šetření. Výhodou aplikovaných dotazníků je jejich jednoduchost, přehlednost a časová nenáročnost. Za účelem získání vyšší důvěryhodnosti a upřímnosti odpovědí, je zvolena anonymní forma dotazníků. Obdržené odpovědi jsou zpracovány jak v textové, tak i grafické podobě s využitím programu Microsoft Excel.

Po provedení analýzy následuje komparace výsledků získaných na základě průzkumu, dále je provedena syntéza a na konec zhodnocení dané problematiky a předložení návrhů konkrétních opatření, která mohou z dlouhodobého hlediska zlepšit současnou situaci ve zkoumaném subjektu.

3 Teoretická východiska

3.1 Základní pojmy pracovního práva

V této kapitole budou vysvětleny základní pojmy pracovního práva, které jsou stěžejní k pochopení oblasti péče o zaměstnance.

3.1.1 Pracovněprávní vztah

Zákon č. 385/2012.Sb, zákoník práce (dále jen „ZP“) upravuje mimo jiné právní vztahy, které vznikají při výkonu závislé práce mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. Dále upravuje právní vztahy kolektivní povahy související s výkonem závislé práce. Oba zmíněné právní vztahy jsou považovány za pracovněprávní vztahy.¹

Mezi základní pracovněprávní vztahy patří pracovní poměr a právní vztahy založené dohodami o pracích konaných mimo pracovní poměr.²

Účastníky pracovněprávních vztahů jsou zaměstnanec, zaměstnavatel a stát.

Zaměstnanec

„Zaměstnancem je fyzická osoba, která se zavázala k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu.“³

Zaměstnavatel

„Zaměstnavatelem je osoba, pro kterou se fyzická osoba zavázala k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu.“⁴

¹ § 1 zákona č. 385/2012 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

² § 3 zákona č. 385/2012 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

³ § 6 zákona č. 385/2012 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

⁴ § 7 zákona č. 385/2012 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

Stát

Za stát v pracovněprávních vztazích jedná organizační složka státu, která jménem státu zaměstnává zaměstnance v základním pracovněprávním vztahu.⁵

3.1.2 Závislá práce

„Závislou prací je práce, která je vykonávána ve vztahu nadřízenosti zaměstnavatele a podřízenosti zaměstnance, jménem zaměstnavatele, podle pokynů zaměstnavatele a zaměstnanec ji pro zaměstnavatele vykonává osobně.“⁶

Za vykonávání závislé práce přísluší zaměstnanci mzda, plat nebo odměna za práci. Práce je vykonávána na náklady a odpovědnost zaměstnavatele, v pracovní době na pracovišti zaměstnavatele, popřípadě jiném smluveném místě.⁷

3.1.3 Kolektivní smlouva

Dle § 22 ZP kolektivní smlouvu může za zaměstnance uzavřít pouze odborová organizace.⁸

Kolektivní smlouva upravuje práva zaměstnanců v pracovněprávních vztazích a dále práva a povinnosti smluvních stran této smlouvy.⁹

Typy kolektivních smluv:¹⁰

- podniková – uzavřena mezi zaměstnavatelem nebo více zaměstnavateli a odborovou organizací nebo více odborovými organizacemi, které působí u zaměstnavatele,
- vyššího stupně – uzavřena mezi organizací nebo organizacemi zaměstnavatelů a odborovou organizací nebo odborovými organizacemi.

⁵ § 9 zákona č. 385/2012 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

⁶ § 2 zákona č. 385/2012 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

⁷ Tamtéž

⁸ § 22 zákona č. 385/2012 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

⁹ § 23 zákona č. 385/2012 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

¹⁰ Tamtéž

Smlouva může být uzavřena na dobu určitou či neurčitou. Nejdříve ji lze vypovědět po uplynutí 6 měsíců od data její účinnosti.¹¹

Musí mít písemnou formu a musí být podepsána smluvními stranami na téže listině, jinak se k ní nepřihlíží.¹²

Povinností zaměstnavatele je zpřístupnit kolektivní smlouvu všem jeho zaměstnancům a seznámit je s obsahem nejpozději do 15 dnů od jejího uzavření.¹³

3.1.4 Odborová organizace

„Odborová organizace je sdružení zaměstnanců, které je umožněno Listinou základních práv a svobod (čl. 27 odst. 1 až 3) a je naplněním práva svobodného odborového sdružování jako jednoho z prvků pluralitní demokratické společnosti.“¹⁴

Odbory slouží k obhajování zájmů a ochraně práv zaměstnanců. Právo zakládat odbory a odborově se organizovat je zakotveno v zákonech jednotlivých států i v mezinárodních úmluvách. Postavení, práva a oblasti působnosti odborových organizací upravují jednotlivé zákony.¹⁵

Dle § 322 ZP odborové organizace mají právo vykonávat kontrolu nad dodržováním bezpečnosti a ochrany zdraví při práci u jednotlivých zaměstnavatelů. Povinností zaměstnavatele je umožnit odborové organizaci provést kontrolu na jeho pracovišti a poskytnout mu potřebné informace a dokumenty týkající se této oblasti.¹⁶

Ustanovení § 287 ZP ukládá zaměstnavateli povinnost informovat odborovou organizaci o vývoji mezd a platů, průměrné mzdy nebo platu a jejich jednotlivých složek.¹⁷

Na základě § 287 ZP je zaměstnavatel povinen projednat s odborovou organizací tyto záležitosti:¹⁸

- ekonomickou situaci zaměstnavatele,
- množství práce a pracovní tempo,

¹¹ § 26 zákona č. 385/2012 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

¹² § 27 zákona č. 385/2012 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

¹³ § 29 zákona č. 385/2012 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

¹⁴ DVORÁKOVÁ, Z. a kol., *Řízení lidských zdrojů, cit.*, s. 338

¹⁵ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 331

¹⁶ § 322 zákona č. 385/2012 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

¹⁷ § 287 zákona č. 385/2012 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

¹⁸ Tamtéž

- změny organizace práce,
- systém odměňování a hodnocení zaměstnanců,
- systém školení a vzdělávání zaměstnanců.

3.2 Péče o zaměstnance v právní úpravě

Zákoník práce upravuje oblast týkající se péče o zaměstnance v § 224 až 247:¹⁹

- a) pracovní podmínky zaměstnanců,
- b) odborný rozvoj zaměstnanců,
- c) stravování zaměstnanců,
- d) zvláštní pracovní podmínky některých zaměstnanců.

3.2.1 Pracovní podmínky zaměstnanců

Zaměstnavatelé jsou povinni dle § 224 ZP vytvářet zaměstnancům pracovní podmínky, které umožňují bezpečný výkon práce. V souladu se zvláštními právními předpisy musí zajišťovat zaměstnancům závodní preventivní péči.²⁰

Zákoník práce ve 2. odstavci § 224 sděluje, že zaměstnavatel může zaměstnanci poskytnout odměnu při životním nebo pracovním jubileu, v rámci prvního skončení pracovního poměru po přiznání invalidního důchodu pro invaliditu třetího stupně nebo po nabytí nároku na starobní důchod. Dále může být odměna udělena za poskytnutí pomoci při prevenci proti požárům nebo při živelních událostech, jejich likvidaci nebo odstraňování jejich následků nebo při jiných mimořádných událostech, při nichž hrozí nebezpečí ohrožení života, zdraví nebo majetku.²¹

Zaměstnavatel, který vytváří fond kulturních a sociálních potřeb, rozhoduje společně s odborovou organizací o přidělu do tohoto fondu a o jeho čerpání.²²

Dle § 226 ZP je povinností zaměstnavatele zajistit bezpečnou úschovu svršků a všech osobních předmětů, které by zaměstnancům bránily při výkonu dané činnosti.²³

¹⁹ § 224 - § 247 zákona č. 385/2012 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

²⁰ § 224 zákona č. 385/2012 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

²¹ Tamtéž

²² § 225 zákona č. 385/2012 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

3.2.2 Odborný rozvoj zaměstnanců

Odborný rozvoj zaměstnanců podle § 227 ZP zahrnuje:²⁴

- zaškolení a zaučení,
- odbornou praxi absolventů škol,
- prohlubování kvalifikace,
- zvyšování kvalifikace.

Zaškolení a zaučení

Při vstupu do zaměstnání je zaměstnavatel povinen zaškolit nebo zaučit zaměstnance, který nemá dostatečnou kvalifikaci pro výkon konkrétní činnosti. Zaškolení či zaučení se provádí též při přechodu na nový druh práce nebo na nové pracoviště. V průběhu školení nebo zaučení zaměstnanci přísluší mzda nebo plat.²⁵

Odborná praxe absolventů škol

Zaměstnavatelé mají povinnost zabezpečit absolventům²⁶ středních škol, konzervatoří, vyšších odborných škol a vysokých škol přiměřenou odbornou praxi, která je nezbytná k získání praktických zkušeností a dovedností potřebných pro výkon práce. Odborná praxe se považuje za výkon práce, za který je zaměstnanci vyplácena mzda nebo plat.²⁷

²³ § 226 zákona č. 385/2012 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

²⁴ § 227 zákona č. 385/2012 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

²⁵ § 228 zákona č. 385/2012 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

²⁶ Za absolventa se považuje zaměstnanec, který vstupuje do zaměstnání, jestliže celková doba jeho odborné praxe nedosáhla po úspěšném ukončení studia dvou let.

²⁷ § 229 zákona č. 385/2012 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

Prohlubování kvalifikace

Prohlubováním kvalifikace se rozumí její průběžné doplňování, kterým se nemění její podstata a dále udržování a obnovování.²⁸

Zákon zaměstnanci ukládá povinnost prohlubovat si svoji kvalifikaci k výkonu sjednané práce. Zaměstnavatel je oprávněn uložit svému zaměstnanci účast na školení a studiu, nebo jiných formách přípravy, která jsou nutná k prohloubení jeho kvalifikace. Za účast na školení nebo jiných formách přípravy anebo studiu, které slouží k prohloubení kvalifikace, zaměstnanci přísluší mzda nebo plat.²⁹

Náklady, které jsou vynaložené za účelem prohlubování kvalifikace je povinen hradit zaměstnavatel. V případě, že zaměstnanec požaduje absolvování prohloubení kvalifikace, která se nachází ve finančně náročnější formě, může se na uhrazení těchto nákladů podílet.³⁰

Zvyšování kvalifikace

Zákoník práce vymezuje v 1. odstavci § 231 pojem zvyšování kvalifikace jako změnu hodnoty kvalifikace, nebo její získání či rozšíření.³¹

„Zvyšováním kvalifikace je studium, vzdělávání, školení, nebo jiná forma přípravy k dosažení vyššího stupně vzdělání, jestliže jsou v souladu s potřebou zaměstnavatele.“³²

Nejsou-li dohodnuta další práva, přísluší zaměstnanci od zaměstnavatele v průběhu zvyšování kvalifikace pracovní volno s náhradou mzdy nebo platu ve výši průměrného výdělku.³³

V rámci zvyšování kvalifikace má zaměstnavatel možnost uzavřít se zaměstnancem kvalifikační dohodu. Tato dohoda ukládá zaměstnavateli závazek umožnit zaměstnanci zvýšení kvalifikace a závazek zaměstnanci setrvat u zaměstnavatele v zaměstnání po sjednanou dobu, nejdéle však po dobu pěti let. V případě, že zaměstnanec skončí

²⁸ § 230 zákona č. 385/2012 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

²⁹ Tamtéž

³⁰ Tamtéž

³¹ § 231 zákona č. 385/2012 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

³² § 231 zákona č. 385/2012 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

³³ § 232 zákona č. 385/2012 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

pracovní poměr před zvýšením kvalifikace, musí zaměstnavateli uhradit veškeré náklady související se zvýšením kvalifikace.³⁴

Kvalifikační dohoda může být uzavřena také při prohlubování kvalifikace za předpokladu, že náklady vynaložené na prohloubení kvalifikace dosahují výše alespoň 75 000 Kč.³⁵

Kvalifikační dohoda musí být uzavřena písemně a musí obsahovat tyto povinné náležitosti:³⁶

- druh kvalifikace a způsob jejího zvýšení popřípadě prohloubení,
- dobu, po kterou se zaměstnanec zavazuje setrvat u zaměstnavatele v zaměstnání,
- druhy nákladů a celkovou výši nákladů, kterou je zaměstnanec povinen zaplatit jako sankci při nesplnění svého závazku setrvání v zaměstnání.

Ustanovení § 235 ZP definuje doby, které se nezapočítávají do doby setrvání zaměstnance v zaměstnání na základě kvalifikační dohody. Jedná se například o dobu rodičovské dovolené v rozsahu rodičovské dovolené matky dítěte nebo dobu nepřítomnosti zaměstnance, kterému byla odňata svoboda z důvodu výkonu nepodmíněného trestu ve vazbě. Nesplní-li zaměstnanec závazek vyplývající z kvalifikační dohody pouze zčásti, hradí náklady zvýšení nebo prohloubení kvalifikace v poměrně nižší částce.³⁷

Ve 3. odstavci § 235 jsou uvedeny situace, ve kterých nevzniká povinnost zaměstnance uhradit náklady z kvalifikační dohody. Jako konkrétní situaci lze například uvést stav, kdy zaměstnavatel pozastaví v průběhu zvyšování kvalifikace poskytování plnění sjednaných v kvalifikační dohodě z důvodu nezpůsobilosti zaměstnance.³⁸

³⁴ § 234 zákona č. 385/2012 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

³⁵ Tamtéž

³⁶ Tamtéž

³⁷ § 235 zákona č. 385/2012 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

³⁸ Tamtéž

3.2.3 Stravování zaměstnanců

Zaměstnavatelé jsou povinni na základě § 236 ZP umožnit svým zaměstnancům ve všech směnách stravování. Tato povinnost se nevztahuje vůči zaměstnancům, kteří jsou vysláni na pracovní cestu.³⁹

Další podmínky pro vznik práva na stravování a jeho financování mohou být dohodnuty v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřním předpisu dané organizace.⁴⁰

3.2.4 Zvláštní pracovní podmínky některých zaměstnanců

V rámci péče o zaměstnance jsou upraveny pracovní podmínky těchto zaměstnanců:⁴¹

- zaměstnávání fyzických osob se zdravotním postižením,
- pracovní podmínky zaměstnankyň,
- pracovní podmínky zaměstnankyň, zaměstnankyň-matek, zaměstnanců pečujících o dítě a o jiné fyzické osoby,
- pracovní podmínky mladistvých zaměstnanců.

Zaměstnávání fyzických osob se zdravotním postižením

Zákoník práce upravuje povinnosti zaměstnavatelů k vytváření potřebných pracovních podmínek pro osoby se zdravotním postižením jen rámcově v § 237.⁴² Detailní úprava zaměstnávání osob se zdravotním postižením je obsažena v zákoně č. 435/2004 Sb., zákon o zaměstnanosti, konkrétně v § 67 až 84.⁴³

³⁹ § 236 zákona č. 385/2012 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

⁴⁰ Tamtéž

⁴¹ § 237 – § 247 zákona č. 385/2012 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

⁴² § 237 zákona č. 385/2012 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

⁴³ § 67 - § 84 zákona č. 435/2004 Sb., zákon o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů

Pracovní podmínky zaměstnankyň

Dle § 238 ZP je zakázáno zaměstnávat zaměstnankyně pracemi ohrožujícími jejich mateřství. Ministerstvo zdravotnictví stanovuje vyhláškou práce a pracoviště, které jsou zakázány těhotným a kojícím zaměstnankyním. Těhotné či kojící ženy, které nejsou na základě lékařského posudku zdravotně způsobilé, se nesmí zaměstnávat.⁴⁴

Pracovní podmínky zaměstnankyň, zaměstnankyň-matek, zaměstnanců pečujících o dítě a o jiné fyzické osoby

Pokud těhotná zaměstnankyně vykonává práci, která je pro ni svou povahou nebezpečná, ustanovení § 239 ZP ukládá zaměstnavateli povinnost převést ženu na práci, která je pro ni vhodná a kde bude dosahovat stejného výdělku jako při dosavadní práci.⁴⁵

Těhotné zaměstnankyně a zaměstnankyně a zaměstnanci pečující o děti do věku 8 let mohou být vysláni na pracovní cestu pouze se svým souhlasem. Toto ustanovení platí rovněž pro osamělou zaměstnankyni a osamělého zaměstnance, kteří pečují o dítě mladší věku 15 let. Osoba, která prokáže, že dlouhodobě pečuje o osobu, která se na základě zákona o sociálních službách považuje za osobu závislou na pomoci jiné fyzické osoby, též nesmí být vyslána na pracovní cestu bez svého souhlasu.⁴⁶

Těhotné zaměstnankyně nesmí být zaměstnávány prací přesčas.⁴⁷

Pracovní podmínky mladistvých zaměstnanců

Mladiství zaměstnanci mohou být zaměstnáváni pouze pracemi, které jsou přiměřené jejich fyzickému a rozumovému rozvoji.⁴⁸

Na základě § 245 ZP je zakázáno zaměstnávat mladistvé zaměstnance prací přesčas, prací v noci a prací, která na základě lékařského posudku ohrožuje jejich zdraví.⁴⁹

⁴⁴ § 238 zákona č. 385/2012 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

⁴⁵ § 239 zákona č. 385/2012 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

⁴⁶ § 240 zákona č. 385/2012 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

⁴⁷ § 241 zákona č. 385/2012 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

⁴⁸ § 244 zákona č. 385/2012 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

⁴⁹ § 245 zákona č. 385/2012 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

Zákoník práce v § 246 zakazuje zaměstnávat mladistvé zaměstnance pracemi pod zemí při těžbě nerostů nebo při ražení tunelů a štol.⁵⁰

Zaměstnavatel je povinen zabezpečit vyšetření mladistvých zaměstnanců před vznikem pracovního poměru, před převedením na jinou práci nebo pravidelně dle potřeby.⁵¹

3.3 Péče o zaměstnance v obecné rovině

Zaměstnanci jsou nejdůležitějším zdrojem, který má organizace k dispozici a v tržním prostředí představují zejména kvalifikovaní pracovníci nejvýznamnější konkurenční výhodu. Zaměstnavatelé si stále více uvědomují, že jejich úspěšnost a konkurenceschopnost je závislá na zaměstnancích a jejich schopnostech, motivaci a pracovním chováním, a proto je důležité jim věnovat náležitou péči. Jednoznačná a univerzální péče o zaměstnance ve své podstatě neexistuje a v jednotlivých zemích se lze setkat s různou mírou uzákonění péče o zaměstnance.⁵²

Péči o zaměstnance lze rozdělit do tří následujících skupin:⁵³

- povinná péče o zaměstnance - je vymezena zákony, předpisy a kolektivními smlouvami vyšší (nadpodnikové) úrovně,
- smluvní péče o zaměstnance - dána kolektivními smlouvami uzavřenými na úrovni organizace,
- dobrovolná péče o zaměstnance - určená personální politikou zaměstnavatele, zejména jeho úsilím o získání konkurenční výhody na trhu práce.

Péče o zaměstnance představuje nástroj získávání, stabilizace a motivování zaměstnanců v organizaci. Jakožto jedna z oblastí personálních činností sleduje zájmy zaměstnavatelů, ale musí respektovat i zájmy společnosti a individuální zájmy zaměstnanců.⁵⁴

⁵⁰ § 246 zákona č. 385/2012 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

⁵¹ § 247 zákona č. 385/2012 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

⁵² KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 343

⁵³ Tamtéž, s. 343

⁵⁴ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 344

Dle Koubka péče o zaměstnance ve svém nejširším pojetí zahrnuje tyto náležitosti:⁵⁵

- a) pracovní doba a pracovní režim,
- b) pracovní prostředí,
- c) bezpečnost a ochrana zdraví při práci,
- d) personální rozvoj zaměstnanců,
- e) služby poskytované zaměstnancům na pracovišti,
- f) ostatní služby poskytované zaměstnancům a jejich rodinám,
- g) péče o životní prostředí.

3.3.1 Pracovní doba a pracovní režim

Pracovní doba je dobou, „v níž je zaměstnanec povinen vykonávat pro zaměstnavatele práci, a doba, v níž je zaměstnanec na pracovišti připraven k výkonu práce podle pokynů zaměstnavatele.“⁵⁶

Délka maximální týdenní pracovní doby je uzákoněna na 40 hodin týdně. Kratší týdenní pracovní doba je zákonem stanovena diferencovaně s ohledem na některé skupiny pracovníků, druhy vykonávané práce nebo v závislosti na pracovním režimu. Například zaměstnanci pracující v podzemí při těžbě uhlí, rud a nerudných surovin mají stanovenou maximální pracovní dobu na 37,5 hodin týdně. U mladistvých zaměstnanců nesmí délka jedné směny přesáhnout 8 hodin v jednotlivých pracovních dnech a ve více základních pracovněprávních vztazích nesmí délka týdenní pracovní doby překročit hranici 40 hodin týdně. Dvousměnný pracovní režim má stanovenou maximální týdenní pracovní dobu na 38,75 hodin.⁵⁷

Ustanovení § 81 ZP umožňuje zaměstnavateli rozvrhnout pracovní dobu a určit její začátek a konec směn. Pracovní doba se zpravidla rozvrhuje do pětidenního pracovního týdne a musí se při tom respektovat, aby toto rozvržení nebylo v rozporu s požadavky

⁵⁵ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 344

⁵⁶ § 78 zákona č. 385/2012 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

⁵⁷ § 79 zákona č. 385/2012 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Povinností zaměstnance je být na začátku směny na svém pracovišti a odcházet z něj až po skončení směny.⁵⁸

Délka směny je stanovena maximální hranicí 12 hodin.⁵⁹

Zaměstnavatel je povinen vypracovat písemný rozvrh týdenní pracovní doby a seznámit s ním své zaměstnance nejpozději dva týdny před začátkem období, na něž je pracovní doba rozvržena.⁶⁰

Ve snaze vyjít vstříc požadavkům jednotlivých zaměstnanců i měnícím se provozním požadavkům se stále více uplatňuje tzv. pružné rozvržení pracovní doby. Flexibilita se může vztahovat jak na délku pracovní doby (chronometrická flexibilita), tak i na umístění pracovní doby (chronologická flexibilita).⁶¹

V případě chronometrické flexibility se jedná především o:⁶²

- a) zkrácenou pracovní dobu (částečný pracovní úvazek) – stanovena na základě individuální dohody či smlouvy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, může být pravidelná, což znamená, že zaměstnanec odpracuje stanovený počet hodin denně nebo nepravidelná, kdy se stanoví konkrétní počet hodin na určité časové období,
- b) smlouvu na roční počet pracovních hodin – uplatňuje se zejména v organizacích se sezónním charakterem práce, nerovnoměrně získávanými zakázkami nebo v případech, kdy je zapotřebí pokrýt potřeby práce během dovolených.

V rámci chronologické flexibility jde o tzv. pružnou neboli klouzavou pracovní dobu, která zahrnuje úseky základní a volitelné pracovní doby, jejichž začátek a konec určuje zaměstnavatel. V základní pracovní době je zaměstnanec povinen být na pracovišti a v rozsahu volitelné pracovní doby si zaměstnanec má možnost sám zvolit začátek a konec pracovní doby. Celková délka jedné směny nesmí překročit 12 hodin.⁶³

Pružné rozvržení pracovní doby představuje řadu výhod i nevýhod jak na straně zaměstnavatele, tak na straně zaměstnance. Mezi výhody se řadí například zlepšení motivace zaměstnanců či levné zavedení. Nevýhodou je například to, že pracovníci

⁵⁸ § 81 zákona č. 385/2012 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

⁵⁹ § 83 zákona č. 385/2012 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

⁶⁰ § 84 zákona č. 385/2012 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

⁶¹ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 346

⁶² Tamtéž, s. 347

⁶³ Tamtéž, s. 348

nemusejí být přítomni na pracovišti v době, kdy jsou zapotřebí nebo případ, kdy se různá jednání zahrnují do časového úseku povinné přítomnosti, což způsobuje nevyužívání okrajových částí pracovní doby. Pružné rozvržení pracovní doby není vhodné používat pro práce ve skupinách nebo tam, kde na sebe práce jednotlivých zaměstnanců navazují.⁶⁴

Zákoník práce v oblasti pracovní doby dále upravuje délku přestávek v práci, dobu odpočinku, práci přesčas, noční práci a pracovní pohotovost.

Po 6 hodinách nepřetržité práce je zaměstnavatel povinen poskytnout zaměstnanci přestávku na jídlo a oddech v délce trvání nejméně 30 minut. Mladiství zaměstnanci mají nárok na tuto přestávku po 4,5 hodinách nepřetržité práce. Přestávky tohoto typu se neposkytují na začátku a na konci pracovní doby a nezapočítávají se do celkové pracovní doby.⁶⁵

Doba odpočinku je definována jako nepřetržitý odpočinek mezi dvěma směny. Na základě § 90 ZP je zaměstnavatel povinen rozvrhnout pracovní dobu tak, aby nepřetržitý odpočinek mezi dvěma směny trval alespoň 11 hodin a v případě zaměstnance mladšího 18 let alespoň 12 hodin během 24 hodin po sobě jdoucích.⁶⁶

Dny pracovního klidu jsou vymezeny jako dny, na které nepřipadá nepřetržitý odpočinek v týdnu, a dále to jsou svátky.⁶⁷

Nepřetržitý odpočinek zaměstnance musí činit alespoň 35 hodin v týdnu, u mladistvého zaměstnance nesmí být nepřetržitý odpočinek kratší než 48 hodin.⁶⁸

Práci přesčas lze vykonávat jen ve výjimečných případech. Z vážných provozních důvodů je možné konat práci přesčas i v době nepřetržitého odpočinku mezi dvěma směny nebo ve dnech pracovního klidu. Nařízená práce přesčas nesmí u zaměstnance překročit 8 hodin v jednotlivých týdnech a 150 hodin v kalendářním roce.⁶⁹

Délka směny zaměstnance, který pracuje v noci, nesmí přesáhnout 8 hodin v rámci 24 hodin po sobě jdoucích. Zaměstnanec pracující v noci musí podstoupit vyšetření provedené poskytovatelem pracovnělékařských služeb. Vyšetření lze uskutečnit

⁶⁴ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 349

⁶⁵ § 88 zákona č. 385/2012 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

⁶⁶ § 90 zákona č. 385/2012 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

⁶⁷ § 91 zákona č. 385/2012 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

⁶⁸ § 92 zákona č. 385/2012 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

⁶⁹ § 93 zákona č. 385/2012 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

před zařazením na noční práci, kdykoliv na požádání zaměstnance nebo pravidelně dle potřeby, nejméně však jednou ročně.⁷⁰

Zaměstnavatel může na zaměstnanci požadovat pracovní pohotovost jen po vzájemné dohodě. Za dobu pracovní pohotovosti přísluší zaměstnanci dle § 140 ZP odměna nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku.⁷¹

3.3.2 Pracovní prostředí

Pracovní prostředí tvoří souhrn materiálních podmínek představovaných stroji a zařízeními, manipulačními prostředky, osobními ochrannými prostředky, materiálem a surovinami, které spolu s dalšími podmínkami tvořenými technologiemi, organizací práce a společenskými podmínkami práce vytváří fyzikální, chemické, biologické, sociálně psychologické a další faktory ovlivňující pracovníka v průběhu pracovního procesu. Skladba a úroveň pracovního prostředí působí nejen na pracovní výkon zaměstnance, ale i na jeho zdravotní stav.⁷²

3.3.3 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Zaměstnavatel je povinen provádět opatření, jejichž cílem je odstranit příčiny ohrožení života a zdraví zaměstnanců a vytvářet bezpečné pracovní podmínky. Kontrolu nad dodržováním bezpečnosti práce provádí Ministerstvo práce a sociálních věcí, kterému je podřízen Český úřad bezpečnosti práce. Inspektoráty bezpečnosti práce představují výkonné složky. Dozorem v oblasti hygieny je pověřena hygienická služba. V oblasti bezpečnosti práce mohou vykonávat kontrolu také odborové orgány, které mohou od zaměstnavatelů vyžadovat zprávy o přijatých opatřeních sloužících k odstranění zjištěných závad.⁷³

⁷⁰ § 94 zákona č. 385/2012 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

⁷¹ § 140 zákona č. 385/2012 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

⁷² KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 353

⁷³ Tamtéž, s. 355

Zaměstnavatelé jsou dle § 103 ZP povinni například:⁷⁴

- posuzovat a hodnotit rizika možného ohrožení bezpečnosti a zdraví zaměstnanců, informovat o nich zaměstnance a provádět opatření k jejich ochraně,
- nepřipustit, aby zaměstnanec vykonával práce, které jsou zakázané a svou povahou neodpovídají schopnostem zaměstnance a ohrožují jeho zdravotní způsobilost,
- informovat zaměstnance o tom, do jaké kategorie je zařazena práce, kterou vykonávají,
- sdělit zaměstnancům, u kterého poskytovatele pracovnělékařských služeb jim bude poskytnuta preventivní prohlídka a jakým druhům očkování a vyšetření se musí podrobit,
- seznamovat zaměstnance s právními a ostatními předpisy určenými k zajištění bezpečnosti práce a kontrolovat jejich dodržování.

Zaměstnanci mají právo na zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, na informace týkajících se rizik práce a na informace o opatřeních na ochranu před jejich působením. Pokud je zaměstnanec přesvědčen, že výkon dané práce by ohrožoval jeho zdraví či život, má právo danou práci odmítnout.⁷⁵

Dle § 106 ZP jsou zaměstnanci v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci povinni například:⁷⁶

- účastnit se školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, která zajišťuje zaměstnavatel,
- podrobit se preventivním prohlídkám, vyšetřením nebo očkováním,
- dodržovat právní a ostatní předpisy,
- používat pracovní prostředky, osobní ochranné pracovní prostředky a ochranná zařízení,
- nepožívat alkoholické nápoje a jiné návykové látky na pracovišti, dodržovat zákaz kouření v prostorách pracoviště.

⁷⁴ § 103 zákona č. 385/2012 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

⁷⁵ § 106 zákona č. 385/2012 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

⁷⁶ Tamtéž

Hlavním cílem všech zmíněných opatření je zabránit vzniku pracovních úrazů⁷⁷ a nemocí z povolání⁷⁸. Oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci sleduje nejen zájmy zaměstnanců, ale pochopitelně i zájmy zaměstnavatele, neboť pracovní úrazy a nemoci z povolání snižují míru využívání zaměstnanců jakožto pracovních zdrojů a představují pro zaměstnavatele mnohdy značné ztráty a výdaje způsobené v souvislosti s postihem za nedodržení povinností.⁷⁹

3.3.4 Personální rozvoj zaměstnanců

Péčí o personální rozvoj zaměstnanců se rozumí především péče o kvalifikaci a její prohlubování a rozšiřování. Primárním úkolem zaměstnavatelů je vytvářet příznivé podmínky pro vzdělávání svých zaměstnanců a pozitivně ovlivňovat jejich motivaci, která vede ke zvyšování pracovního výkonu a spokojenosti se zaměstnavatelem.⁸⁰

3.3.5 Služby poskytované zaměstnancům na pracovišti

Služeb poskytovaných zaměstnancům na pracovišti je celá řada a jejich šíře se neustále rozšiřuje. Koubek řadí mezi nejdůležitější například:⁸¹

- stravování zaměstnanců,
- poskytnutí zařízení sloužících k ukládání osobních věcí pracovníka, k oddechu, k osobní hygieně,
- poskytování pracovních oděvů a ochranných pracovních pomůcek,
- zajišťování dopravy do zaměstnání, popřípadě příspěvků na náklady dopravy do zaměstnání,
- nabízení poradenských služeb týkajících se pracovních záležitostí zaměstnance.

⁷⁷ Pracovním úrazem je poškození nebo smrt zaměstnance, ke kterému došlo nezávisle na vůli zaměstnance náhlým působením zevních vlivů při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s ním.

⁷⁸ Nemoc z povolání je porucha zdraví, která je v přímém a prokazatelně příčinném vztahu k vykonávané práci.

⁷⁹ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 356

⁸⁰ Tamtéž, s. 357

⁸¹ Tamtéž, s. 357

3.3.6 Ostatní služby poskytované zaměstnancům a jejich rodinám

Do tohoto okruhu služeb spadají zaměstnanecké výhody, které představují formu odměn vyplývajících z pracovního poměru či příslušnosti k organizaci. Jedná se například o příspěvky na rekreaci, sport, kulturu či cestování.⁸²

3.3.7 Péče o životní prostředí

Organizace by měla věnovat patřičnou pozornost nejen prostředí na pracovišti, ale i prostředí, které se nachází v bezprostřední blízkosti sídla organizace. Organizace se může podílet například na údržbě veřejné zeleně, estetických prvků obytného prostředí (sochy, fontány) nebo na výstavbě parkovacích míst.⁸³

3.4 Firemní strategie

Strategie podniku představuje nástroj sloužící k zajištění jeho dlouhodobého rozvoje, tvoří základ jednotlivých strategií a je východiskem při řízení operací směřujících k dosažení nejvyšších cílů podniku.⁸⁴

Podniková strategie vychází primárně z poslání a vize daného podniku.⁸⁵ „Vize představuje budoucí chování organizace.“⁸⁶ Poslání odráží stávající realitu a vychází z konkrétních podmínek, ve kterých se firma nachází.⁸⁷

Strategie podniku souvisí s kulturou firmy, s podnikovou politikou, s charakterem vnitřního a vnějšího prostředí a s podnikatelským záměrem dané firmy. Kultura odráží chování lidí ve firmě. Politika představuje způsob zacházení firmy s jejími společníky, zaměstnanci a zákazníky a vymezení vůči vnějšímu prostředí.⁸⁸

⁸² KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 359

⁸³ Tamtéž, s. 360

⁸⁴ KUCHARČÍKOVÁ, A., VODÁK, J., *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, s. 47

⁸⁵ BARTOŇKOVÁ, H., *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků.*, s. 52

⁸⁶ CHARVÁT, J., *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele: od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze: příklady a studie z praxe v ČR*, s. 29

⁸⁷ Tamtéž, s. 29

⁸⁸ Tamtéž, s. 28

3.4.1 Personální útvar

Personální útvar zabezpečuje a nese odpovědnost za administrativu, která je spojena se zaměstnáváním lidí a vykazováním personálních záležitostí vůči státním institucím⁸⁹. Personální útvar je vnitřní organizační jednotkou sloužící k zajišťování těchto specifických činností:⁹⁰

- formuluje a navrhuje personální strategii a personální politiku organizace,
- poskytuje poradenství zaměstnancům na vedoucích pozicích v oblasti plnění úkolů a orientuje je na realizaci personální strategie a personální politiky organizace,
- vyjadřuje se k záměrům organizace z hlediska jejich dopadu na oblast práce,
- zajišťuje existenci a fungování personálních činností nutných k plnění úkolů personální práce a dbá na zlepšování jejich provádění.

Personální činnosti představují administrativně-správní činnosti, které vyplývají z pracovněprávní legislativy a orientují se na zaměstnance v následujících oblastech: výběr a přijímání zaměstnanců, jejich zaškolování, dodržování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, motivování, řízení pracovního výkonu a hodnocení, vzdělávání a rozvoj, odměňování, komunikace a informování zaměstnanců.⁹¹

3.4.2 Personální strategie

Personální strategie je jednou z dílčích strategií podniku, týká se dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v personální oblasti, které mají napomoci dosažení cílů organizace.⁹²

Personální strategie se rozpracovává do personálních politik, což je soubor relativně stabilních zásad, uplatňovaných metod a nástrojů používaných v personální oblasti. Personální politika definuje pravidla přístupu k řízení lidí v dané organizaci, způsoby jednání s lidmi a z nich odvozuje očekávané chování vedoucích zaměstnanců v rámci

⁸⁹ DVOŘÁKOVÁ, Z., *Řízení lidských zdrojů*, s. 9

⁹⁰ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 32

⁹¹ DVOŘÁKOVÁ, Z., *Řízení lidských zdrojů*, s. 20

⁹² KOCIÁNOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*, s. 16

řešení personálních činností. Tato politika musí respektovat podmínky organizace a musí zohledňovat nejen její zájmy, ale i zájmy zaměstnanců. Obsahuje například politiku týkající se pracovní činnosti, zaměstnanosti, vedení, vzdělávací politiku a politiku rozvoje zaměstnanců, politiku hodnocení či politiku odměňování.⁹³

V rámci personální strategie se podnik zabývá následujícími činnostmi:⁹⁴

- vyhledávání a výběr zaměstnanců,
- přijímání zaměstnanců,
- hodnotící systém,
- systém odměňování používaný v závislosti na dosahované výkonnosti,
- sociální péče, ochrana zdraví a bezpečnost,
- rozvoj zaměstnanců.

Při stanovování cílů, metod a nástrojů je nutné, aby personální řízení vycházelo z podmínek vně i uvnitř organizace, které ho ovlivňují.⁹⁵

Mezi vnější podmínky ovlivňující personální řízení, patří⁹⁶:

- ekonomické podmínky – hospodářský cyklus působící na zaměstnanost,
- rozvoj nové techniky a měnící se technologie,
- konkurence,
- vládní politika a legislativa týkající se zaměstnávání lidí,
- demografické vlivy – složení pracovní síly dle úrovně vzdělání, věku, pohlaví atd.
- ekologické vlivy.

Vnější podmínky personálního řízení se neustále mění a organizace je nemůže ve velké míře ovlivnit.⁹⁷

⁹³ KOCIÁNOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*, s. 16

⁹⁴ KUCHARČÍKOVÁ, A., VODÁK, J., *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, s. 48

⁹⁵ KOCIÁNOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*, s. 14

⁹⁶ Tamtéž, s. 14

⁹⁷ Tamtéž, s. 14

Mezi vnitřní podmínky patří⁹⁸:

- strategie a politika organizace, způsob řízení organizace,
- velikost organizace,
- charakter činnosti organizace,
- geografická poloha,
- ekonomická situace organizace,
- technické a technologické vybavení,
- kvalifikační struktura zaměstnanců a jejich rozvojový potenciál,
- organizační kultura,
- odbory.

Cílem každé organizace v oblasti řízení lidí je identifikovaný zaměstnanec, který je ztotožněný se zájmy a hodnotami organizace. Identifikace se projevuje v chování jednotlivých zaměstnanců, v jejich úsilí maximálně přispět svojí činností k prospěchu organizace.⁹⁹ Chování zaměstnanců je odvozeno od firemní kultury, což je soubor norem, hodnot a přesvědčení, které nejsou nikde písemně zakotveny, ale lidé se podle nich chovají.¹⁰⁰

Teorie dle Charváta dělí kulturu na čtyři základní typy¹⁰¹:

- a) mocenská kultura – podřízení jsou pod absolutní kontrolou těch, kteří vykonávají moc,
- b) kultura rolí – moc v kultuře mají konkrétní pozice zaměstnanců,
- c) úkolová kultura – moc je založena na znalostech a vědomostech zaměstnanců, zaměřuje se na plnění úkolu,
- d) osobní kultura – orientuje se na lidi, je založena na předpokladu, že zaměstnanci budou pozitivně ovlivňovat jeden druhého.

⁹⁸ KOCIÁNOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*, s. 15

⁹⁹ Tamtéž, s. 21-22

¹⁰⁰ CHARVÁT, J., *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele: od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze: příklady a studie z praxe v ČR.*, s. 38

¹⁰¹ Tamtéž., s. 40

Míra identifikace zaměstnanců s personální politikou dané organizace vypovídá do určité míry o klimatu organizace. Čím vyšší je identifikace zaměstnanců s organizací, tím bude sociální klima příznivější a naopak. Nepříznivé klima má negativní vliv na psychiku a chování zaměstnanců a znemožňuje správné plnění jejich úkolů.¹⁰²

Obecně lze předpokládat, že zaměstnanec se snadněji identifikuje s prací, kterou vykonává rád a která mu poskytuje uspokojení. Identifikace člověka s prací má pozitivní vliv na jeho pracovní chování a výkon, ovlivňuje motivaci zaměstnanců a zajišťuje úspěšné plnění cílů organizace.¹⁰³

3.4.3 Motivace zaměstnanců

Snahou podniku je motivovat zaměstnance k tomu, aby využili svůj potenciál ve prospěch podniku s důrazem na naplnění stanovených cílů. Lidský potenciál lze definovat jako soubor dispozic a předpokladů osob, které se orientují na výkon činností umožňujících podniku vyvíjet se kupředu a napomáhání zvyšování jeho konkurenční schopnosti.¹⁰⁴

Vhodně motivovaní zaměstnanci budou dosahovat lepších výkonů, než ti, kteří motivováni nejsou. Motivace zvyšuje nejen výkonnost, ale i efektivitu a produktivitu práce.¹⁰⁵

Motivaci lze charakterizovat jako souhrn činitelů reprezentujících vnitřní hnací síly člověka, které usměrňují jeho jednání. Mezi základní motivační síly patří potřeby, zájmy, postoje či hodnoty. K dosažení optimální žádoucí úrovně výkonu vede přiměřená motivace. Pokud člověk není dostatečně motivován, výsledek jeho činnosti bývá málo uspokojivý a naopak. Při nadměrné motivaci, například při snaze být úspěšnější, může tato motivace vést až k destrukci činnosti člověka.¹⁰⁶

Člověk prostřednictvím práce uspokojuje existenční a sociální potřeby. V rámci existenčních potřeb se jedná o potřebu vykonávat určitou pracovní činnost jakožto základní

¹⁰² KOCIÁNOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*, s. 22

¹⁰³ Tamtéž, s. 22

¹⁰⁴ KUCHARČÍKOVÁ, A., VODÁK, J., *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, s. 37

¹⁰⁵ FORSYTH, P., *How to Motivate People*, s. 2

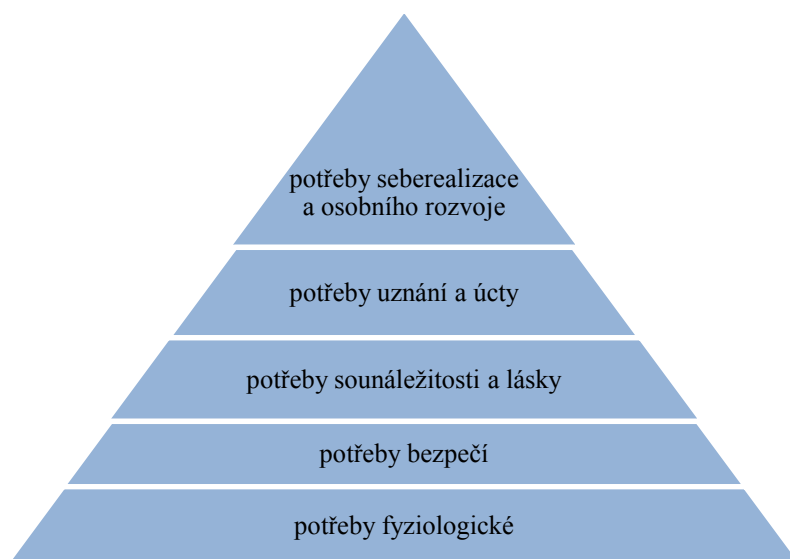
¹⁰⁶ KOCIÁNOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*, s. 22 a 23

zdroj obživy. Mezi sociální potřeby lze zařadit potřebu kontaktu s druhými lidmi, potřebu někam patřit a být ostatními přijímán.¹⁰⁷

Pracovní jednání ovlivňuje vnitřní a vnější motivace. Vnitřní motivace je tvořena souborem potřeb, hodnot, zájmů a souvisí spíše s „psychologickými“ odměnami jako je příležitost využít své schopnosti, smysl pro plnění úkolů nebo patřičné uznání a ocenění daného pracovního výkonu.¹⁰⁸ Vnější motivaci představují stimuly, které ovlivňují vnitřní motivaci.¹⁰⁹ Vztahují se k hmotným odměnám, kterými je například plat, různé typy podpora sociálních výhod.¹¹⁰

Nejpopulárnější teorií motivace v pracovní oblasti je teorie A. Maslowa, který mezi nejdůležitější motivační stimuly řadí potřeby. Pokud jsou uspokojeny bazální potřeby, vstupují do popředí potřeby vyšší úrovně.¹¹¹

Obrázek č. 1 – Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: vlastní zpracování dle MIKULÁŠTÍK, M., *Manažerská psychologie*, s. 129

¹⁰⁷ KOCIÁNOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*, s. 22

¹⁰⁸ DĚDINA, J., CEJTHAMR, V., *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*, s. 142

¹⁰⁹ KOCIÁNOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*, s. 23

¹¹⁰ DĚDINA, J., CEJTHAMR, V., *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*, s. 142

¹¹¹ MIKULÁŠTÍK, M., *Manažerská psychologie*, s. 129

- potřeby fyziologické – umožňují biologické přežití (např. tekutiny, potrava, spánek)
- potřeby bezpečí – uchování jistoty a ochrany, zachování života a zdraví před potenciálním nebezpečím,
- potřeby sounáležitosti a lásky – být součástí celku, být přijímán, milovat a být milován,
- potřeby uznání a úcty – být uznáván a oceňován ostatními lidmi, jak pro hodnoty osobní, tak pro hodnoty odborné či pracovní,
- potřeby seberealizace a osobního rozvoje – nalezení smyslu života, uspokojení v aktivitách života, uspokojení touhy po poznání a snaha dosáhnout vyšší míry schopností.¹¹²

Mezi další známé teorie pracovní motivace patří například teorie ERG, jejímž autorem je Alderfer, Herzbergova dvoufaktorová teorie, McClellandova teorie manažerských potřeb či expektační teorie od Vrooma.¹¹³

3.4.4 Firemní vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Potřeba neustálého vzdělávání je dána především rychlými změnami na trzích, rozvojem nových technologií, vznikem nových oblastí podnikání a nových pracovních činností.¹¹⁴ Vzdělávání představuje proces dotváření osobnosti a přispívá k rozvoji pracovních schopností zaměstnanců.¹¹⁵ Základním úspěchem jakékoliv organizace je flexibilita a připravenost na změny. Flexibilitu organizace vytvářejí zaměstnanci, kteří jsou schopni změnu akceptovat a přijmout ji, a proto se péče o vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci stává nejdůležitějším úkolem personálního útvaru.¹¹⁶

Firemní vzdělávání zahrnuje zaškolení a zaučení, prohlubování a zvyšování kvalifikace zaměstnanců.¹¹⁷

Kucharčíková definuje důvody, na jejichž základě organizace investují do oblasti vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců následujícím způsobem¹¹⁸:

¹¹² MIKULÁŠTÍK, M., *Manažerská psychologie*, s. 129

¹¹³ KOCIÁNOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*, s. 27

¹¹⁴ KUCHARČÍKOVÁ, A., VODÁK, J., *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, s. 77

¹¹⁵ Tamtéž, s. 76

¹¹⁶ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 252

¹¹⁷ § 227 zákona č. 385/2012 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

¹¹⁸ KUCHARČÍKOVÁ, A., VODÁK, J., *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, s. 102 a 103

- vzdělávání zaměstnanců je předpokladem pro zvyšování výkonnosti jednotlivců a organizace jako celku,
- vzdělávání je významným prvkem sloužícím ke zvyšování konkurenční schopnosti podniku,
- vzdělávání zajišťuje požadovanou úroveň vědomostí a dovedností zaměstnanců,
- vzdělávání zvyšuje zodpovědnost zaměstnanců pracujících na nižších stupních řízení,
- vzdělávání podporuje růst motivace zaměstnanců,
- vzdělávání napomáhá lépe reagovat na změny podnikatelského prostředí.

Poté, co jsou vytyčeny cíle, kterých chce podnik prostřednictvím vzdělání dosáhnout, je nutné k jejich naplnění zvolit vhodnou metodu. S postupným vývojem se vytvořila široká škála metod vzdělávání, které lze zařadit dle Koubka do dvou velkých skupin:¹¹⁹

- a) metody používané ke vzdělávání na pracovišti – vzdělávání na konkrétním pracovním místě při výkonu běžných pracovních úkolů (metody „on the job“),
- b) metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště – vzdělávání v organizaci nebo mimo ni (metody „off the job“).

Mezi metody, které se aplikují ke vzdělávání na pracovišti, patří například instruktáž při výkonu práce, coaching, asistování, pověření úkolem nebo pracovní porady. Nejvíce využívanou metodou je instruktáž neboli jednorázový zácvik nového nebo méně zkušeného zaměstnance, při němž nadřízený pracovník předvede konkrétní pracovní postup a vzdělávaný pracovník si pozorováním tento pracovní postup osvojí.¹²⁰

K metodám využívaným mimo pracovišti patří zejména přednáška spojená s diskusí, případové studie, workshopy, assessment centre nebo vzdělávání pomocí počítačů. Tyto metody jsou určeny k hromadnému vzdělávání skupin účastníků, na rozdíl

¹¹⁹ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 266

¹²⁰ Tamtéž, s. 269

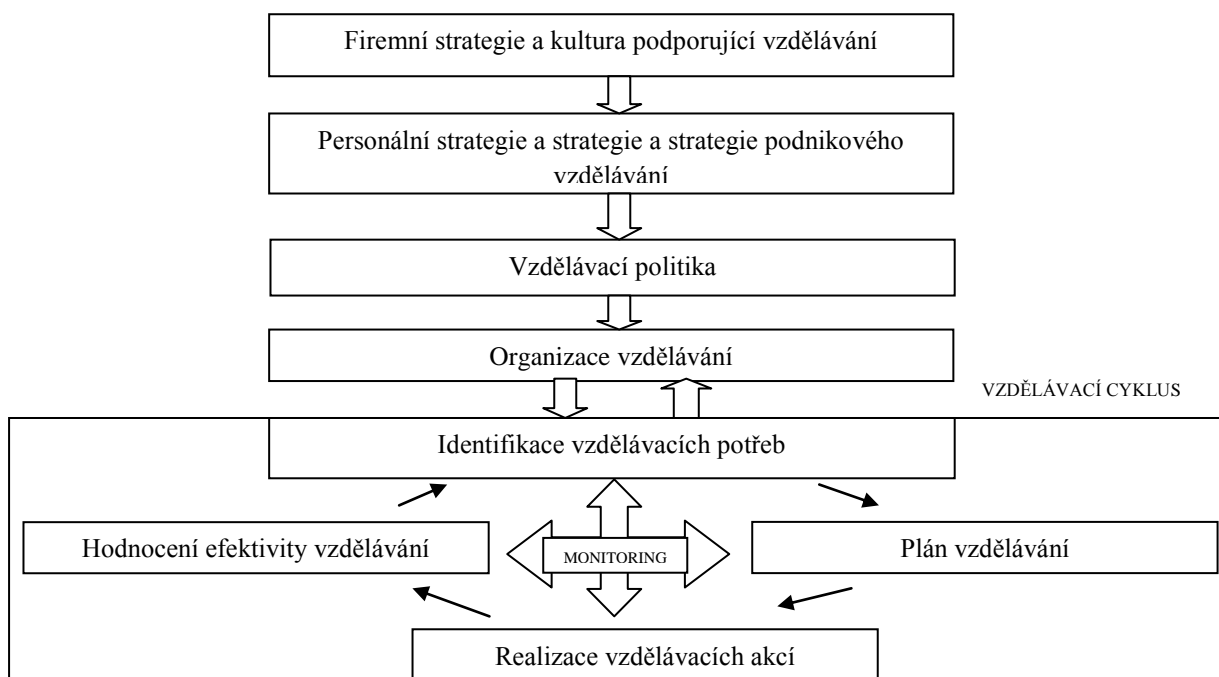
od metod používaných na pracovišti, kde se jedná o individuální metody až na pracovní porady.¹²¹

K výběru nejúčinnější a nejvhodnější metody vzdělávání zaměstnanců neexistuje jednoznačný návod. Zvolení konkrétní metody bude záviset na okolnostech vztahujících se k jednotlivcům, k podniku jako celku a k učebním cílům. Při výběru dané metody je vhodné přihlížet na individuální učební styly jednotlivých účastníků.¹²²

Při volbě nejvhodnější metody je výběr determinován různými faktory, například počtem a věkem účastníků, současnou a požadovanou úrovní vědomostí a dovedností, motivací k učení nebo zastávanou pozicí.¹²³

V praxi je nejrozšířenější variantou strategického přístupu ke vzdělávání zaměstnanců systém podnikového vzdělávání, který vychází z konkrétní firemní strategie a usiluje o komplexní práci s lidmi.¹²⁴ Základní součásti tohoto systému uvádí následující obrázek.

Obrázek č. 2 – Schéma jednotlivých komponentů systému podnikového vzdělávání a vazeb mezi nimi



Zdroj: vlastní zpracování dle TURECKIOVÁ, M., *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, s. 90

¹²¹ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 270

¹²² KUCHARČÍKOVÁ, A., VODÁK, J., *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, s. 111

¹²³ Tamtéž, s. 112

¹²⁴ TURECKIOVÁ, M., *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, s. 90

3.4.5 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je významnou činností poskytující organizaci představu o pracovních schopnostech, výkonech a jednání jednotlivců. Pro zaměstnance představuje hodnocení zpětnou vazbu k jejich působení v organizaci.¹²⁵ Systémy hodnocení zaměstnanců jsou účinným motivačním nástrojem spolu se systémem odměňování a rozvoje, které na systém hodnocení navazují.¹²⁶

Hodnocení zaměstnanců slouží jako podklad pro odměňování, protože kritéria hodnocení jsou zároveň kritérii odměňování pracovního výkonu. Možnost získat vyšší mzdu nebo plat může zaměstnance motivovat ke vzdělávání a rozvoji, naopak existence vzdělání zaměstnanců v organizaci může ovlivňovat výkon i zařazení zaměstnance, a tedy i úroveň odměňování.¹²⁷

Dle Hroníka je nutné dbát při koncipování systému hodnocení na provázání s:¹²⁸

- náplní práce, která formuluje základní očekávání a smysl dané pozice,
- motivačním a jiným personálním systémem, který tvoří jeho jádro,
- kompetenčním modelem, který je základem pro několik personálních činností,
- personální strategií, která je odvozena od firemní strategie,
- firemní kulturou.

V praxi je možné se setkat s různými systémy hodnocení, které využívají odlišné metody a kritéria hodnocení. Pilařová dělí systémy hodnocení na:¹²⁹

- a) systematické hodnocení,
- b) nesystematické hodnocení.

¹²⁵ KOCIÁNOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*, s. 145

¹²⁶ PILAŘOVÁ, I., *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*, s. 11

¹²⁷ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 323

¹²⁸ HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*, s. 17

¹²⁹ PILAŘOVÁ, I., *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*, s. 11 a 12

Systematické hodnocení

Systematické hodnocení probíhá v pravidelných periodách (1x měsíčně, 1x ročně), nebo za předem definovaných podmínek, například při přerazování zaměstnance na jinou pozici, na základě předem stanovených postupů, ve kterých je stanoveno kdo koho hodnotí, kdy a v jakém rozsahu apod. Tento typ hodnocení má písemnou formu a bývá součástí osobní složky zaměstnance.¹³⁰

Systematické hodnocení má tři základní podoby:¹³¹

- hodnocení kompetencí,
- hodnocení výkonů,
- mimořádné hodnocení.

Hodnocení kompetencí se zaměřuje na hodnocení vlastností, znalostí, schopností a dovedností. Provádí se v delších časových intervalech, obvykle 1x ročně, má vliv na rozvoj zaměstnance a na pevnou složku mzdy/platu. V organizacích, které se řídí nařízením vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, je zaměstnancům zvyšována pevná složka platu na dané pozici na základě počtu odpracovaných let, nikoliv podle skutečné úrovně jejich kompetencí.¹³²

Hodnocení výkonu se orientuje na hodnocení množství a kvality vykonané práce. Uskutečňuje se v kratších časových intervalech, obvykle 1x měsíčně, ovlivňuje pohyblivou složku mzdy (prémie). V rámci hodnocení výkonu se obvykle hodnotí úlohy nebo cíle.¹³³

Mimořádné hodnocení se provádí mimo obvyklou periodu krátkodobého nebo dlouhodobého hodnocení za předem definovaných situací, například při převodu zaměstnance na jinou pozici. Aplikuje principy, kritéria a postupy hodnocení kompetencí nebo hodnocení výkonů.¹³⁴

¹³⁰ PILAŘOVÁ, I., *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*, s. 11

¹³¹ Tamtéž, s. 12

¹³² Tamtéž, s. 12

¹³³ Tamtéž, s. 13

¹³⁴ Tamtéž, s. 15

Nesystematické hodnocení

Nesystematické hodnocení se provádí nahodile nebo podle aktuální potřeby, bez předem definovaných postupů, kritérií a metod hodnocení. Realizuje se v souladu s obecně platnými zásadami o poskytování zpětné vazby, má ústní a neformální charakter.¹³⁵

Metody hodnocení

K nejběžněji využívaným metodám v rámci hodnocení zaměstnanců patří zařazování, párové srovnávání, metoda kritických událostí, hodnotící rozhovor, hodnotící škály, psychologické testy a dotazníky nebo metoda stanovení cílů.¹³⁶

Kritéria hodnocení

Kritérium je ukazatelem výkonu nebo výkonnosti, podle něhož se hodnotí úspěšnost zaměstnance. Nesprávné nastavení kritérií může negativně ovlivnit výkony jednotlivých zaměstnanců a může vést k jejich nežádoucímu chování.¹³⁷

Kritéria je nutné volit s ohledem na strategii firmy a firemní hodnoty. Strategie firmy se promítá do pracovních cílů jednotlivých zaměstnanců a do ukazatelů, kterými jsou počet chyb, plnění termínů apod. Firemní hodnoty vstupují do ukazatelů ovlivňujících způsob provádění činnosti, tzn. do kompetencí.¹³⁸

U kritérií, která se používají pro hodnocení výkonu, se určuje jejich váha neboli podíl na vyplácené pohyblivé složce mzdy/platu. V rámci hodnocení kompetencí se definuje jejich požadovaná úroveň a vztah úrovně kritérií k pevné složce platu/mzdy.¹³⁹

Pokud se v průběhu kteréhokoliv hodnocení používá číselné hodnocení, je vhodné ho doplnit slovním popisem pro lepší srozumitelnost.¹⁴⁰

¹³⁵ PILAŘOVÁ, I., *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*, s. 12

¹³⁶ Tamtéž, s. 30

¹³⁷ Tamtéž, s. 41

¹³⁸ Tamtéž, s. 41

¹³⁹ Tamtéž, s. 44

¹⁴⁰ Tamtéž, s. 41

Dle Pilařové je nezbytným předpokladem pro úspěšnou implementaci systému hodnocení:¹⁴¹

- existence sdílené strategie firmy,
- existence popisů pracovních pozic a požadavků na konkrétní pozici,
- transparentnost a objektivita systému hodnocení,
- navázání systému hodnocení na ostatní personální systémy, zejména odměňování a rozvoj,
- správné načasování implementace,
- akceptace systému hodnocení uvnitř firmy.

3.4.6 Odměňování zaměstnanců

Odměňování ve svém moderním pojetí nezahrnuje pouze mzdu či plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které organizace poskytují svým zaměstnancům jako kompenzaci za vykonávanou práci, ale pod tento pojem spadá i povýšení, formální uznání (pochvaly) a zaměstnanecké výhody, které jsou udělovány organizacemi nezávisle na pracovních výkonech zaměstnanců.¹⁴²

Mzda, plat a odměna z dohody

Pojmem mzda se rozumí peněžité plnění a plnění nepeněžité hodnoty (naturální mzda), které je poskytováno zaměstnavatelem zaměstnanci za vykonanou práci.¹⁴³

Plat je označení pro peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci působícího u zaměstnavatele. Zaměstnavatelem může být stát, státní fond, územní samosprávný celek, příspěvková organizace a školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy.¹⁴⁴

Výše jednotlivých mezd a platů se odvíjí od složitosti, odpovědnosti, namáhavosti, pracovních podmínek, výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků.¹⁴⁵

¹⁴¹ PILAŘOVÁ, I., *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*, s. 51

¹⁴² KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 282

¹⁴³ § 109 zákona č. 385/2012 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

¹⁴⁴ Tamtéž

¹⁴⁵ Tamtéž

Odměna z dohody je peněžité plnění, které se poskytuje za vykonanou práci na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti.¹⁴⁶

Osobní příplatek a odměna

Osobní příplatek přísluší zaměstnanci, který dlouhodobě dosahuje výborných pracovních výsledků nebo plní větší rozsah pracovních úkolů než ostatní zaměstnanci. Výše příplatku může činit až 50 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zaměstnanec zařazen.¹⁴⁷

Zaměstnanec může získat za úspěšné splnění mimořádného nebo zvláště důležitého pracovního úkolu odměnu.¹⁴⁸

Zaměstnanecké benefity

Benefity jsou zaměstnanecké výhody, které nestanovuje zákon a organizace je poskytuje zaměstnancům pouze za to, že pro ni pracují. Jedná se o výhody, které nejsou vázány na výkon zaměstnance. Patří sem například příspěvky na stravování v podobě stravenek, příspěvky na důchodové či životní pojištění, příspěvky na rekreaci, možnost využívání služebního vozu k osobním účelům.¹⁴⁹

Poskytování zaměstnaneckých benefitů nad rámec sjednané mzdy přispívá k motivaci zaměstnanců a k jejich vyšší loajalitě vůči zaměstnavateli. Dalším důvodem využívání těchto výhod je rostoucí nedostatek kvalifikovaných pracovníků, a proto se firmy snaží tyto zaměstnance získat prostřednictvím atraktivní nabídky zaměstnaneckých výhod.¹⁵⁰

Správně zvolený systém zaměstnaneckých benefitů spolu s optimálně nastaveným systémem odměňování zaměstnanců přispívá ke zvýšení konkurenceschopnosti zaměstnavatele na trhu práce.¹⁵¹

¹⁴⁶ § 109 zákona č. 385/2012 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

¹⁴⁷ § 131 zákona č. 385/2012 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

¹⁴⁸ § 134 zákona č. 385/2012 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

¹⁴⁹ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 320

¹⁵⁰ MACHÁČEK, I., *Zaměstnanecké benefity. Praktická pomůcka jejich daňového řešení*, s. 1

¹⁵¹ Tamtéž, s. 1

Dvořáková uvádí dva způsoby poskytování zaměstnaneckých výhod:¹⁵²

- plošný – způsob podobný fondu kulturních a sociálních potřeb, typický pro organizace v ČR
- individualizovaný – program flexibilních benefitů a kafetérie systému.

Programy flexibilních zaměstnaneckých výhod umožňují zaměstnancům zvolit si benefity podle svých potřeb z určeného portfolia nabízených výhod. Zájem o tento druh systému poskytování výhod vznikl z důvodu, že zaměstnanci určitý typ výhod ani nechtějí nebo si necení všech zaměstnaneckých výhod stejně a z hlediska zaměstnavatele se tedy některé výhody nemusejí vyplatit.¹⁵³

Zaměstnavatelé jsou v oblasti odměňování omezováni pracovněprávní legislativou, situací na trhu práce, objemem použitelných mzdových prostředků a případně kolektivní smlouvou. Mají možnost se rozhodnout, jakou mzdovou politiku uplatní a jaké způsoby odměňování použijí na podporu získávání a stabilizace zaměstnanců a zlepšení jejich pracovní motivace. Stanovení všech druhů peněžitého i nepeněžitého plnění by mělo být srozumitelné a transparentní pro všechny zaměstnance.¹⁵⁴

U velkých organizací se systém odměňování může skládat z tarifního systému a mzdových forem. Tarifní systém byl vytvořen jako stimul k horizontálnímu nebo vertikálnímu rozvoji kariéry a sleduje záměr vymezení kritéria pro diferenciaci mzdových tarifů v závislosti na hodnotě práce, aby se zabezpečila „stejná mzda za práci stejné hodnoty“¹⁵⁵. Mzdové formy dotváří mzdu podle dosažených výsledků práce zaměstnance, pracovní skupiny a organizace.¹⁵⁶

Personální poradenská a vzdělávací společnost PROFI-MEN, která poskytuje komplexní podporu v oblasti řízení lidských zdrojů, uvádí 10 nejběžnějších benefitů současné doby:¹⁵⁷

¹⁵² DVOŘÁKOVÁ, Z., *Řízení lidských zdrojů*, s. 325

¹⁵³ ARMSTRONG, M., *Odměňování pracovníků*, s. 390

¹⁵⁴ DVOŘÁKOVÁ, Z., *Řízení lidských zdrojů*, s. 327

¹⁵⁵ Stejnou prací nebo prací stejné hodnoty se rozumí práce stejné nebo srovnatelné složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, která se koná ve stejných nebo srovnatelných pracovních podmínkách při stejné nebo srovnatelné pracovní výkonnosti a výsledcích práce.

¹⁵⁶ DVOŘÁKOVÁ, Z., *Řízení lidských zdrojů*, s. 327

¹⁵⁷ Systémy odměňování a benefity [online]. 2015 [cit. 2015-09-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.profimen.cz/poradenstvi-a-sluzby-v-hr/systemy-odmenovani-a-benefity/>>

Tabulka č. 1 - Nejběžnější benefity současné doby

Benefit	Charakteristika benefitu
levnější obědy nebo příspěvky na stravování - stravenky	základní a jednoduše využitelný benefit
vitamíny, vakcíny proti chřipce	zdravý zaměstnanec = zdravá firma
příspěvek na dovolenou nebo týden dovolené navíc	benefit posilující loajalitu
příspěvek na důchodové připojištění či životní pojištění	benefit nabízený současnou legislativou
vstupenky do posiloven, bazénů, wellness center, lázní, sportovních klubů, nákupních a zábavních center apod.	benefit podporující výkonnost zaměstnanců
osobní rozvoj a vzdělávání	benefity budující znalostní potenciál jednotlivců i firem
jazykové kurzy, poznávací zájezdy, vzdělávací pobyty	benefit rozšiřující využitelnost zaměstnanců
sick day (placené dny nemoci)	benefit posilující loajalitu k firmě
příspěvek na dopravu do zaměstnání a na ubytování	benefit využívaný v oblasti s horší dopravní obslužností
mobil, notebook, služební auto k soukromým účelům	benefity určené pro manažery a obchodníky

Zdroj: vlastní zpracování dle <http://www.profimen.cz/poradenstvi-a-sluzby-v-hr/systemy-odmenovani-a-benefity/>

3.4.7 Ekonomické vyjádření poskytnutí příspěvku zaměstnavatele na penzijní připojištění v porovnání oproti zvýšení mzdy

Poskytování příspěvků na penzijní připojištění představuje pro zaměstnance účinnou motivaci, která je jak pro zaměstnavatele, tak i pro zaměstnance výhodnější než prosté zvyšování mzdy.¹⁵⁸

Následující modelový příklad ukáže, jak poskytnutí příspěvku na penzijní připojištění ze strany zaměstnavatele přináší úsporu daně z příjmů u zaměstnance a zároveň snížení celkových osobních nákladů zaměstnavatele oproti zvýšení mzdy.¹⁵⁹

Zaměstnanec pobírá v roce X měsíční mzdu ve výši 40 000 Kč. U zaměstnavatele podepsal prohlášení k dani a uplatňuje slevu na poplatníka. Následně budou porovnány dvě varianty motivace zaměstnance¹⁶⁰:

- a) zvýšení mzdy o 2000 Kč na 42 000 Kč,

¹⁵⁸ MACHÁČEK, I., *Zaměstnanecské benefity. Praktická pomůcka jejich daňového řešení*, s. 25

¹⁵⁹ Tamtéž, s. 25

¹⁶⁰ Tamtéž, s. 25

b) výše původní hrubé mzdy zůstane nezměněná a příspěvek na penzijní připojištění se státním příspěvkem hrazené zaměstnavatelem bude činit 2000 Kč na základě vnitřního předpisu zaměstnavatele.

Tabulka č. 2 - Zvýšení mzdy o částku 2 000 Kč

Daňové řešení u zaměstnance		Náklady zaměstnavatele	
Název položky	Částka	Název položky	Částka
Hrubá mzda	42 000 Kč	Hrubá mzda	42 000 Kč
SP (25%) a ZP (9%) hrazené zaměstnavatelem	14 280 Kč	SP a ZP hrazené zaměstnavatelem	14 280 Kč
Superhrubá mzda	56 280 Kč		
Záloha na daň z příjmů FO (15%)	8 442 Kč		
Sleva na dani na poplatníka	2 070 Kč		
Záloha na daň po slevě	6 372 Kč		
SP (6,5%) a ZP (4,5%) hrazené zaměstnancem	4 620 Kč		
Čistá mzda	31 008 Kč	Osobní náklady celkem	56 280 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle MACHÁČEK, I., *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*, s. 25

Tabulka č. 3 - Poskytnutí penzijního příspěvku ve výši 2 000 Kč

Daňové řešení u zaměstnance		Náklady zaměstnavatele	
Název položky	Částka	Název položky	Částka
Hrubá mzda	40 000 Kč	Hrubá mzda	40 000 Kč
SP (25%) a ZP (9%) hrazené zaměstnavatelem	13 600 Kč	SP a ZP hrazené zaměstnavatelem	13 600 Kč
Superhrubá mzda	53 600 Kč	Příspěvek na penz. připojištění	2 000 Kč
Záloha na daň z příjmů FO (15%)	8 040 Kč		
Sleva na dani na poplatníka	2 070 Kč		
Záloha na daň po slevě	5 970 Kč		
SP (6,5%) a ZP (4,5%) hrazené zaměstnancem	4 400 Kč		
Čistá mzda	29 630 Kč		
Příspěvek na penzijní připojištění	2 000 Kč		
Celkem	31 630 Kč	Osobní náklady celkem	55 600 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle MACHÁČEK, I., *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*, s. 25

Na základě vypočteného příkladu lze konstatovat, že pokud bude zaměstnanci „zvýšena měsíční mzda“ o částku 2 000 Kč formou poskytnutí příspěvku zaměstnavatele na penzijní připojištění se státním příspěvkem, zvýší se jeho čistá mzda včetně příspěvku o 622 Kč oproti prostému navýšení mzdy o 2 000 Kč. Zaměstnavatel díky poskytnutí příspěvku na penzijní připojištění namísto zvýšení mzdy zaměstnance ušetří na osobních nákladech při této variantě měsíčně 680 Kč.

4 Praktická část

4.1 Obecné informace o Českém telekomunikačním úřadě

Český telekomunikační úřad (dále jen „Úřad“) byl zřízen zákonem č. 127/2005 Sb., o elektronických komunikacích a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o elektronických komunikacích), ve znění pozdějších předpisů ke dni 1. května 2005 jako ústřední správní úřad. Úřad je současně služebním úřadem ve smyslu zákona o státní službě.

4.1.1 Působnost Českého telekomunikačního úřadu

Posláním Úřadu je zejména výkon státní správy ve věcech stanovených zákonem, včetně regulace trhu a stanovení podmínek pro podnikání v oblasti elektronických komunikací a poštovních služeb. Sídlem Úřadu je Praha.

Při výkonu své rozhodovací činnosti Úřad prosazuje technický a ekonomický pokrok a zajišťuje technickou spolupráci mezi podnikateli zabezpečujícím síť elektronických komunikací a podnikateli poskytujícími služby elektronických komunikací.

Mezi nejdůležitější předpisy, podle nichž Úřad jedná a rozhoduje, patří zákony, nařízení vlády, vyhlášky, nařízení Evropské unie (dále jen „EU“), rozhodnutí EU, směrnice EU a doporučení EU.

4.1.2 Organizační struktura a kompetence jednotlivých stupňů řízení

Úřad vykonává svou působnost prostřednictvím organizačních útvarů, kterými jsou sekce, odbory a samostatná oddělení. Organizační strukturu tvoří též „oblastní odbory“ pro oblast jihočeskou, západočeskou, severočeskou, východočeskou, jihomoravskou, severomoravskou a pro Prahu. Za celkovou činnost Úřadu je odpovědný předseda Rady Úřadu. V Úřadu se uplatňují čtyři stupně řízení:

- a) předseda Rady Úřadu,

- b) sekce,
- c) odbor,
- d) oddělení (případně samostatné oddělení).

Odbory jsou v rámci organizační struktury zařazeny v sekcích nebo v přímé podřízenosti předsedy Rady Úřadu.

Zvláštním typem oddělení jsou samostatná oddělení, která jsou začleněna v přímé podřízenosti předsedy Rady Úřadu.

Předseda Rady Úřadu

Předseda Rady Úřadu má následující pravomoci:

- zřizuje stálé a jiné poradní orgány, komise, pracovní skupiny a jmenuje jejich členy,
- vydává pracovní řád, skartační řád a další vnitřní předpisy Úřadu, zejména opatření předsedy Rady a závazné pokyny,
- řídí činnost Rady, v případě jeho nepřítomnosti činnost Rady spravuje jím pověřený člen Rady,
- může udělit plnou moc k zastupování Úřadu i osobám, které nejsou zaměstnanci Úřadu,
- rozhoduje o řádných a mimořádných opravných prostředcích podaných proti rozhodnutí Úřadu,
- předkládá vládě výroční zprávu o činnosti Úřadu za uplynulý kalendářní rok.

Rada Úřadu

Rada Úřadu schvaluje:

- Statut Úřadu,
- Jednací řád Rady Úřadu, Spisový a Podpisový řád Úřadu,
- Plán činnosti Úřadu,

- zprávy o činnosti Úřadu,
- návrhy prováděcích právních předpisů.

Rada Úřadu rozhoduje o:

- opatření obecné povahy,
- opravných prostředků proti rozhodnutím vydaným předsedou Rady Úřadu,
- rozhodnutích o ceně,
- udělení, změně a odnětí poštovní licence.

Obecné kompetence sekcí, odborů a samostatných oddělení

Sekcím, odborům a samostatným oddělením působí v jejich obecné působnosti zejména tyto činnosti:

- zpracování a zajišťování materiálů, materiálů a odborných stanovisek určených pro předsedu Rady úřadu a Radu Úřadu, pro poradu předsedy Rady Úřadu, poradu Rady Úřadu a další poradní orgány Úřadu,
- plnění úkolů, které vyplývají z usnesení vlády ČR,
- zpracování odborných podkladů sloužících pro tvorbu návrhů právních předpisů,
- zpracovávání návrhů vnitřních předpisů Úřadu v rozsahu své působnosti,
- vytváření věcných návrhů právních předpisů v oblasti elektronických komunikací a spolupráce s Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR na jejich přípravě
- vybírání a vymáhání poplatků stanovených Úřadem dle příslušných právních předpisů.

4.1.3 Organizační řád

Organizační řád Úřadu je základní organizační a služební předpis¹⁶¹ závazný pro všechny zaměstnance.¹⁶²

¹⁶¹ § 11 zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě, ve znění pozdějších předpisů

¹⁶² Zaměstnancem se pro účely tohoto Org. řádu rozumí státní zaměstnanec podle § 6 zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě, i zaměstnanec podle § 6 č. 385/2012 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

Organizační řád podrobněji upravuje:

- a) zásady činnosti a řízení Úřadu,
- b) rozsah pravomocí, povinností a odpovědností předsedy Rady Úřadu, Rady Úřadu
- c) a představených¹⁶³,
- d) organizační strukturu Úřadu.

Na Organizační řád navazují další vnitřní předpisy, které upravují konkrétní dílčí činnosti nebo postupy Úřadu, Rady Úřadu, stálých nebo poradních orgánů, komisí nebo pracovních skupin.

Stálé a poradní orgány Úřadu

Mezi stálé a poradní orgány Úřadu patří zejména:

- a) řídicí výbor pro výběrová řízení,
- b) krizový štáb,
- c) rozkladová komise předsedy Rady Úřadu a rozkladová komise Rady Úřadu,
- d) škodní komise,
- e) likvidační komise,
- f) kárná komise,
- g) komise pro ověřování odborné způsobilosti k obsluze vysílacích rádiových zařízení a k vydávání průkazů o odborné způsobilosti,
- h) zkušební komise pro zvláštní část úřednické zkoušky,
- i) komise pro ověřování žádostí o úhradu z Radiokomunikačního účtu.

¹⁶³ § 9 zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě, ve znění pozdějších předpisů

4.2 Implementace platné právní úpravy péče o zaměstnance v praxi

4.2.1 Pracovní doba

Pracovní dobu Úřadu upravuje zákon č. 385/2012 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě, Pracovní a Služební řád Úřadu, závazný pokyn č. 8/2015, který upravuje vedení evidence odpracované doby a překážek v práci a ve službě a kolektivní smlouva.

Na Úřadě je zavedena pružná pracovní doba, která se skládá z úseků základní a volitelné pracovní doby. Základní pracovní doba je doba povinné přítomnosti zaměstnance na pracovišti a činí pět hodin. Je stanovena na všech pracovištích Úřadu od pondělí do pátku v rozmezí od 9,00 do 14,00 hodin. Zaměstnanci mají právo individuálně rozhodovat o volitelné části pružné pracovní doby, která představuje časové úseky, v jejichž rámci si zaměstnanci sami volí začátek a konec pracovní doby v jednotlivých pracovních dnech. Zahrnuje dobu od 6,00 do 9,00 hodin a od 14,00 do 20, 00 hodin. Povinností každého zaměstnance je zajištění plnohodnotného plnění jeho pracovních nebo služebních úkolů v rámci uplatňování volitelné pracovní doby.

Celková délka pracovní doby nesmí přesáhnout za jednotlivý den 12 hodin. V době od 11,00 do 14,00 hodin mohou zaměstnanci využít přestávku na jídlo a oddech. Souhrnná pracovní doba je zaměstnavatelem stanovena na 40 hodin týdně.

Pracovní doba zaměstnanců Úřadu je evidována prostřednictvím elektronického docházkového systému za použití bezkontaktních identifikačních karet. Výstupní data z tohoto systému slouží jako základní podklad pro měsíční zpracování platů zaměstnanců. Za správnost a úplnost evidence pracovní doby podřízených zaměstnanců odpovídají jejich vedoucí zaměstnanci na všech stupních řízení.

4.2.2 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Úřad se zavazuje vytvářet takové pracovní podmínky, aby byl zaměstnancům zajištěn bezpečný výkon práce ve zdravotně odpovídajícím pracovním prostředí.

Za plnění úkolů Úřadu v péči o bezpečnost a ochranu zdraví při práci odpovídají v rozsahu svých funkcí vedoucí zaměstnanci. Jejich povinností je zajistit seznámení všech

podřízených zaměstnanců s předpisy a pokyny, které slouží k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, bezpečnosti týkající se technických zařízení a požární ochrany.

Minimálně jednou za rok Úřad organizuje prověrky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci na všech pracovištích a zařízeních.

Na všech pracovištích a v dalších prostorách Úřadu je zakázáno kouřit.

Úřad poskytuje svým zaměstnancům základní hygienické potřeby, pokud nejsou poskytovány na pracovišti.

Mezi základní povinnosti zaměstnanců v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci patří zejména:

- dodržovat zásady bezpečného chování na pracovišti,
- účastnit se školení a různých druhů výcviků v zájmu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- podrobit se zkouškám a pracovnělékařským prohlídkám, vyšetřením nebo očkováním,
- dodržovat pokyny týkající se používání elektrických a plynových spotřebičů,
- řídit se pokyny vedoucích zaměstnanců k obsluze technických zařízení, používání výtahů, hasicích přístrojů apod.,
- dodržovat zákaz kouření na pracovištích Úřadu,
- podrobit se orientační dechové zkoušce.

Osobní ochranné pracovní a mycí, čistící a dezinfekční prostředky Úřadu

Postup při poskytování osobních ochranných pracovních prostředků (dále jen „OOPP“) a mycích, čistících a dezinfekčních prostředků zaměstnancům Úřadu stanovuje závazný pokyn č. 29/2007. Tento pokyn se vztahuje na všechny zaměstnance, s jejichž pracovní činností jsou spojena rizika, která by mohla ohrozit jejich život nebo zdraví, bezpečnost při práci nebo osobní hygienu.

OOPP se poskytují zaměstnancům dle následujících kritérií:

- za účelem ochrany života a zdraví zaměstnanců,

- v případě, že pracovní oděv či obuv podléhají vlivem pracovní činnosti mimořádnému opotřebením či znečištění.

O rozsahu poskytnutí OOPP rozhoduje příslušný vedoucí zaměstnanec po vyhodnocení rizik pro výběr a použití OOPP s přihlédnutím ke konkrétnímu druhu pracoviště. Rozsah vybavení pro jednotlivé zaměstnance se vyznačuje do „Osobního listu pro výdej OOPP“. Při přidělování OOPP musí být zaměstnanci poučeni o jejich správném zacházení a upozorněni na skutečnost, že odpovídají za příslušnou škodu, která je způsobena ztrátou nebo zaviněná poškozením.

Zaměstnanci jsou povinni samostatně zajišťovat čištění a praní OOPP prostřednictvím čistíren a prádelen. Vynaložené náklady jim jsou uhrazovány po předložení účtenky a úhrada může být provedena maximálně 4x za rok.

Poskytnuté OOPP musí zaměstnanci vrátit při:

- dlouhodobé nepřítomnosti v zaměstnání (nemoc, mateřská dovolená, apod.),
- zániku podmínek, které vedly k jejich přidělení,
- rozvázání pracovního poměru.

Poskytování mycích, čistících a dezinfekčních prostředků osobní hygieny je závislé na druhu vykonávané funkce. Souhrnné požadavky na tyto prostředky předkládají ředitelé odborů a vedoucí samostatných oddělení ekonomického odboru 2x ročně.

4.2.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Mezi dokumenty upravující vzdělávání zaměstnanců Úřadu, patří zákon č. 385/2012 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, Pravidla vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech, schválená usnesením vlády České republiky, závazný pokyn Úřadu č. 15, kterým se stanoví prohlubování a zvyšování kvalifikace, a Plán vzdělávání zaměstnanců, jenž se zpracovává na každý kalendářní rok.

Zvyšování kvalifikace

Zvyšování kvalifikace se týká pouze malého počtu zaměstnanců Úřadu a každý zaměstnanec si jej zajišťuje a hradí sám.

Kvalifikační dohoda

V souvislosti se zvyšováním kvalifikace uzavírá předseda Rady Úřadu se zaměstnancem kvalifikační dohodu. Její součástí je závazek Úřadu umožnit zaměstnanci zvýšení kvalifikace poskytováním pracovního volna s náhradou platu a zároveň závazek zaměstnance setrvat u Úřadu v zaměstnání po sjednanou dobu, nejdéle však po dobu 5 let od zvýšení kvalifikace.

Žádost o uzavření kvalifikační dohody společně s vyjádřením ředitele sekce/odboru zasílá zaměstnanec personálnímu odboru.

Prohlubování kvalifikace

Prohlubování kvalifikace je realizováno formou seminářů, přednášek, kurzů, e-learningů, samostudií a dalšími formami vzdělávání. Zaměstnanci jsou povinni prohlubovat si svoji kvalifikaci potřebnou k výkonu sjednané práce.

Náklady vynaložené na prohlubování kvalifikace zaměstnanců hradí Úřad.

Ředitel sekce/odboru či vedoucí samostatného oddělení je oprávněn uložit příslušným zaměstnancům účast na vzdělávacích aktivitách nutných k prohloubení kvalifikace.

Účast zaměstnanců na konkrétních vzdělávacích akcích schvaluje jejich přímý nadřízený zaměstnanec a odbor personální, který přihlíží při povolení akcí k identifikovaným potřebám vzdělávání zaměstnanců, odborné náplni akcí a finančním možnostem Úřadu.

Struktura prohlubování kvalifikace se dělí na:

- vstupní vzdělávání – určeno pro zaměstnance, kteří nově nastoupili do pracovního poměru, je rozděleno na vstupní vzdělávání úvodní a následné,

- prohlubující vzdělávání – ustanoveno pro všechny zaměstnance, zahrnuje manažerské a jazykové vzdělávání a vzdělávání v dalších oblastech (např. v oblasti informačních technologií či v oblasti elektronických komunikací)

V rámci pracovní náplně jsou vymezena systemizovaná místa, na kterých je stanoven jazykový kvalifikační požadavek charakterizovaný druhem jazyka a jeho úrovní znalosti. Na každém pracovním místě je definovaná úroveň znalosti, případně požadavek na složení standardizované jazykové zkoušky. Výuku cizích jazyků zajišťuje personální odbor prostřednictvím skupinových kurzů v budově Úřadu v Praze a individuální výuku na jejich ostatních pracovištích.

Plán vzdělávání zaměstnanců

Vedoucí zaměstnanci doporučují do plánu vzdělávací akce na základě potřeb vzdělávání zaměstnanců v jimi řízených útvech. Jednotlivé vzdělávací akce jsou v plánu řazeny dle priorit ve vzdělávání v daném roce s přihlédnutím na finanční rozpočet Úřadu. Zpracováním plánu je pověřen odbor personální a schvaluje ho předseda Rady Úřadu.

Tabulka č. 4 – Vstupní vzdělávání úvodní a následné

Druh činnosti	Druh vzdělání	
	Vstupní vzdělávání úvodní	Vstupní vzdělávání následné
Zahájení a ukončení vzdělávání	po vzniku pracovního poměru, ukončení je do 3 měsíců od jeho vzniku	zahájení po vstupní vzdělávání úvodním, ukončení do 12 měsíců od vzniku zaměstnaneckého vztahu
Cíl vzdělávání	zprostředkování informací a znalostí směřujících k osvojení základních dovedností pro způsobilost vykonávat činnosti ve státní správě, včetně seznámení s právními normami	zprostředkování základních znalostí a vědomostí orientovaných na společné potřeby státní správy, včetně základních dovedností pro způsobilost vykonávat činnosti ve státní správě
Obsah vzdělávání	základní informace o výkonu činností v Úřadu, seznámení s právními a vnitřními předpisy a etickým kodexem Úřadu, seznámení s dovednostmi potřebnými k výkonu požadované činnosti	základní informace o právním systému ČR, seznámení s fungováním systému veřejné správy, úvod do problematiky veřejných financí, základní znalosti o Evropské unii, informace o technikách efektivní komunikace
Cílová skupina vzdělávání	zaměstnanci nově přijati do pracovního poměru	zaměstnanci nově přijatí, kteří absolvovali vstupní vzdělávání úvodní
Zajištění vzdělávání	přímí nadřízení zaměstnanci, personální odbor	personální odbor

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů Českého telekomunikačního úřadu

Tabulka č. 5 – Manažerské a jazykové vzdělávání

Druh vzdělávání		
Druh činnosti	Manažerské vzdělávání	Jazykové vzdělávání
Cíl vzdělávání	vytvořit zaměstnancům předpoklady pro výkon manažerských funkcí, rozvíjet základní znalosti a dovednosti a efektivně je uplatňovat v praxi	zlepšit znalost cizích jazyků zaměstnanců, rozvíjet základní jazykové dovednosti - čtení, poslech, písemný projev, samostatný ústní projev, konverzace, schopnost prakticky využívat získané znalosti
Obsah vzdělávání	tematické okruhy: manažer a manažerské role, osobnost manažera, řízení lidských zdrojů - personální a strategické řízení, teambuilding, motivování, timemanagement, zvládnání stresu, řízení kvality, kontrola, finanční řízení, apod.	seznámení se s cizím jazykem a následné složení standardizované zkoušky daného stupně
Cílová skupina vzdělávání	zaměstnanci, kteří pro výkon své činnosti potřebují osvojení manažerských kompetencí nebo zaměstnanci, kteří jsou pro výkon těchto činností připraveni	zaměstnanci, jejichž pracovní pozice vyžaduje znalost cizího jazyka
Zajištění vzdělávání	personální odbor	personální odbor

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů Českého telekomunikačního úřadu

4.2.4 Poskytnutí prostředků na vzdělávání zaměstnanců v ekonomickém vyjádření

Vzdělávání zaměstnanců bylo v roce 2014 zaměřeno zejména na elektronické komunikace, poštovní služby, poštovní služby, informační technologie, právo, manažerské dovednosti a cizí jazyky.

V rámci působnosti útvarů Úřadu se konala odborná školení týkající se problematiky elektronických komunikací, případně poštovních služeb, kterou se jednotlivé útvary zabývají.

Vybraní zaměstnanci působící ve vedoucích funkcích absolvovali e-learningový kurz, jehož obsahem byla etika a protikorupční opatření. Určení zaměstnanci se zúčastnili kurzů zaměřených na rozvoj osobních a manažerských dovedností.

Jazykové vzdělávání bylo pro zaměstnance zajištěno prostřednictvím skupinových a individuálních kurzů anglického, francouzského a německého jazyka.

K 31. prosinci 2014 činily náklady na Účtu Služby školení a vzdělávání 3 928 tis. Kč a na účtu Účastnické poplatky na konference 195 tis. Kč.

Tabulka č. 6 – Náklady na vzdělávání

Zaměření vzdělávání	Počet absolventů
Jazykové kurzy	151
Vzdělávání v záležitostech Evropské unie	217
Kurzy týkající se informačních technologií	37
Ostatní vzdělávací akce	1597
Náklady na vzdělávání	4 123 tis. Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle výroční zprávy ČTÚ za rok 2014

4.2.5 Stravování zaměstnanců

Úřad zabezpečuje svým zaměstnancům stravování na pracovišti vždy u jednoho provozovatele stravovací služby, případně náhradním způsobem (např. stravenky). Hodnota jedné stravenky činí 50 Kč za každý odpracovaný den. Zaměstnanci si hradí 27 Kč (54 %) z každé stravenky, zbývající část hradí zaměstnavatel. Zaměstnanec má nárok na stravenku pouze v případě, že počet odpracovaných hodin připadajících na jeden pracovní den v místě výkonu práce sjednaném v pracovní smlouvě je minimálně 3 hodiny.

Úřad nemůže poskytovat příspěvek na stravování v následujících případech:

- doba pracovní neschopnosti,
- dovolená,
- ošetřování člena rodiny,
- doba výkonu práce zaměstnance neodpovídá minimálnímu povinnému počtu odpracovaných hodin v rámci jednoho kalendářního dne (3 hodiny).

4.2.6 Zaměstnanecké výhody

Fond kulturních a sociálních potřeb

Úřad vytváří fond kulturních a sociálních potřeb. Při jeho tvorbě, užívání a hospodaření s ním se řídí vyhláškou č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb, ve znění pozdějších předpisů.

Zaměstnanci Úřadu jsou oprávněni čerpat příspěvek z fondu na rekreační pobyt, zájezd, rehabilitaci, nákup vstupenek na kulturní, tělovýchovné a sportovní akce. Příspěvek lze poskytnout pouze zaměstnanci, jehož pracovní poměr u Úřadu trvá minimálně jeden rok. Zaměstnanec může příspěvek čerpat maximálně 2x za rok až do výše stanoveného příspěvku.

Z fondu se dále přispívá zaměstnancům na závodní stravování částkou ve výši 13 Kč na 1 oběd. Tento příspěvek je poskytován v souladu s vyhláškou č. 430/2001 Sb., o nákladech na závodní stravování a jejich úhradě v organizačních složkách státu a státních příspěvkových organizací, ve znění pozdějších předpisů.

Dalším využitím fondu je například poskytnutí peněžitého daru zaměstnancům Úřadu k životnímu výročí 50 let věku či příspěvek na letní sportovní setkání zaměstnanců.

Indispoziční volno

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům na jejich žádost pracovní volno s náhradou mzdy v rozsahu 5 pracovních dnů v daném kalendářním roce z důvodu jejich zdravotní indispozice (dále jen „indispozicí volno“). Dny lze čerpat samostatně nebo vcelku. Nevyčerpané indispoziční volno nelze převádět do následujícího kalendářního roku.

Zaměstnanec žádá o indispoziční volno svého přímého nadřízeného a to osobně, prostřednictvím telefonní linky či e-mailu nejpozději do 9,00 hodin v den jeho čerpání.

Indispoziční volno není zaměstnanec povinen dokazovat předložením potvrzení od ošetřujícího lékaře nebo jiným obdobným způsobem.

Za nevyužití indispozičního volna nepřísluší zaměstnanci finanční náhrada. Za poskytnuté indispoziční volno se zaměstnancům plat nekrátí.

Indispoziční volno nelze poskytnout v následujících případech:

- ve zkušební době,
- v době pracovní neschopnosti,
- při ošetřování nemocného dítěte do věku 10 let nebo jiného člena domácnosti,
- v době čerpání dovolené,
- v den bezprostředně předcházející či navazující na den čerpání dovolené či státního svátku, který připadá na pracovní den.

4.2.7 Zdravotní péče o zaměstnance

Úřad jakožto zaměstnavatel je povinen zajistit pro své zaměstnance pracovnělékařské služby za podmínek stanovených zákonem č. 373/2011 Sb., o specifických zdravotních službách, ve znění pozdějších předpisů.

Úřad nemá vlastní zdravotnické zařízení, a proto jsou pracovnělékařské služby prováděny dodavatelsky.

Pracovnělékařské služby jsou prováděny v tomto věcném rozsahu:

- odborná poradenská činnost,
- dohled nad pracovními podmínkami,
- dohled nad zdravím zaměstnanců.

Odborná poradenská činnost

Odborná poradenská činnost se provádí například v oblasti fyziologie a psychologie práce, ergonomie, toxikologie, při výběru technických, technologických a organizačních opatření proti nepříznivým účinkům vlivů práce na zdraví zaměstnanců, při stanovení režimů práce a odpočinku či při školení zaměstnanců v oblasti ochrany zdraví v průběhu práce.

Tuto činnost lze objednávat na základě konkrétního požadavku pouze prostřednictvím ekonomického odboru.

Dohled nad pracovními podmínkami

Dohled nad pracovními podmínkami zahrnuje provádění pravidelného dohledu na pracovištích, spolupráci s pracovníky státního odborného dozoru nad bezpečností práce a s orgány hygienické služby a podílení se na vyhlásování rizikových pracovišť.

Pravidelný dohled na pracovištích se provádí po předchozím ohlášení termínu lékaře pracovnělékařských služeb na pracovišti.

Dohled nad zdravím zaměstnanců

Dohledem nad zdravím zaměstnanců se rozumí provádění lékařských vstupních preventivních, periodických, řadových, mimořádných a výstupních prohlídek zaměstnanců, posuzování zdravotní způsobilosti k práci v konkrétních podmínkách a vystavování posudku o zdravotní způsobilosti k práci.

Vstupní prohlídky absolvuje každý uchazeč o zaměstnání před vznikem pracovněprávního vztahu. Uchazeč si po absolvování prohlídky vyžádá od lékaře písemný posudek o své zdravotní způsobilosti k práci a uhradí prohlídku hotově. Posudek je uložen personálním odborem do osobního spisu zaměstnance. Poté, co zaměstnanec začne pracovat na Úřadě, předá potvrzení o zaplacení vstupní prohlídky na pracovišti k vyřízení a následnému proplacení odborem ekonomickým.

Evidenci periodických prohlídek provádí technik bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Odbor personální předá technikovi vždy 15. den v měsíci aktualizaci seznamu zaměstnanců. Technik za pomoci spolupráce odboru personálního zpracuje na základě harmonogramu pracovnělékařských prohlídek přehled prohlídek na další rok a následně jej předá ke schválení osobě, která je oprávněná jednat za Úřad s dodavatelem. Schválený harmonogram pro celý Úřad je odevzdán dodavateli a harmonogram určený pro jednotlivá oddělení je doručen příslušným ředitelům sekcí a odborů a vedoucím samostatných oddělení. Technik připraví žádosti o posouzení zdravotní způsobilosti k práci pro jednotlivé zaměstnance a osoba oprávněná jednat za Úřad s dodavatelem tyto žádosti potvrdí. Zaměstnanci jsou povinni objednat se po obdržení žádostí na prohlídku k příslušnému lékaři. Po absolvování periodické prohlídky si zaměstnanec vyžádá od lékaře písemný posudek o zdravotní způsobilosti k práci, který poté předá svému

vedoucímu a ten ho odešle odboru ekonomickému. Technik bezpečnosti a ochrany zdraví při práci zaeviduje provedení prohlídky a personální odbor jej uloží do osobního spisu zaměstnance.

Mimořádná prohlídka se provádí v případě, že u zaměstnance došlo ke změně zdravotní způsobilosti k práci. Žádost o posouzení zdravotní způsobilosti k práci vydává odbor ekonomický.

Výstupní prohlídky se zúčastní zaměstnanec před ukončením pracovního poměru. Žádost o posouzení zdravotní způsobilosti k práci vydává stejně jako v případě mimořádných prohlídek ekonomický odbor.

Tabulka č. 7 – Harmonogram periodických prohlídek

Druh práce	Četnost prohlídek	
Řidič z povolání	do 50 let	1x za 2 roky
	nad 50 let	1x za rok
Řízení motorových vozidel (řidič referent)	do 50 let	1x za 6 let
	nad 50 let	1x za 4 roky
Práce ve výškách nad 10 metrů, kdy je nutné použít OOPP proti pádu	do 50 let	1x za 4 roky
	nad 50 let	1x za 2 roky
Práce v kategorii 2 - nepřetržitý provoz	do 50 let	1x za 5 let
	nad 50 let	1x za 3 roky
Práce v noci		1x za rok
Ostatní v kategorii 1	do 50 let	1x za 6 let
	nad 50 let	1x za 4 roky

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů ČTÚ

4.2.8 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců, kteří jsou zařazeni v daném odboru či samostatném oddělení, provádí příslušný ředitel odboru, resp. vedoucí samostatného oddělení. V případě, že se odbor dále člení na oddělení, vykonává hodnocení vedoucí oddělení a předkládá jej řediteli odboru ke schválení.

Ředitelé jednotlivých sekcí, odborů a vedoucí samostatných oddělení jsou hodnoceni předsedou Rady Úřadu.

K hodnocení zaměstnanců slouží formulář „Hodnocení zaměstnance“, v jehož rámci se hodnotitel soustředí zejména na relevantní skutečnosti odpovídající pracovní pozici hodnoceného zaměstnance. Mezi ně se řadí například pracovní výsledky, iniciativa

zaměstnance, odborné znalosti, dodržování vnitřních předpisů Úřadu, pracovní kázeň, osobní předpoklady a v případě vedoucích zaměstnanců i jejich řídicí schopnosti.

Hodnotitel je povinen předat výsledky hodnocení hodnocenému zaměstnanci v listinné podobě a projednat jej s ním formou osobního rozhovoru. Hodnocený zaměstnanec má právo vyjádřit písemně svůj souhlas s hodnocením, případně připomínky ke svému hodnocení.

Formulář s hodnocením zaměstnance je zaslán vedoucímu personálního odboru k založení do osobního spisu hodnoceného zaměstnance.

4.2.9 Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců Úřadu je upraveno v § 109 až 112 a v § 122 až 150 zákoníku práce a v jeho prováděcích předpisech. Odměňování a platové náležitosti dále zpracovává Pracovní řád Úřadu a příslušný vnitřní předpis.

Plat a náhrady platu jsou splatné pozadu za měsíční období ve výplatním termínu, kterým je vždy 14. den v měsíci. Případně-li výplatní termín na den pracovního klidu, plat je vyplácen v nejbližším předchozím pracovním dni.

Při rozvázání pracovního poměru výpovědí danou zaměstnavatelem z důvodů uvedených v § 52 písmen a) až c) zákoníku práce nebo dohodou z týchž důvodů, přísluší zaměstnanci při skončení pracovního poměru odstupné ve výši:

- a) jednonásobku jeho průměrného výdělku, jestliže jeho pracovní poměr u zaměstnavatele trval méně než 1 rok,
- b) dvojnásobku jeho průměrného výdělku, pokud jeho pracovní poměr u zaměstnavatele trval alespoň 1 rok a méně než 2 roky,
- c) trojnásobku jeho průměrného výdělku, za předpokladu, že jeho pracovní poměr u zaměstnavatele trval aspoň 2 roky.

Pokud byla zaměstnanci dána výpověď zaměstnavatelem z důvodu, že zaměstnanec nesmí již nadále na základě lékařského posudku vydaného poskytovatelem pracovnělékařských služeb nebo rozhodnutí příslušného správního orgánu, vykonávat dosavadní práci z důvodu pracovního úrazu nebo onemocnění nemocí z povolání, přísluší

zaměstnanci při skončení pracovního poměru odstupné ve výši dvanáctinásobku průměrného výdělku.

4.3 Dotazníkové šetření

Cílem dotazníkového šetření, které slouží jako podklad pro zpracování praktické části, je provedení analýzy péče o zaměstnance Českého telekomunikačního úřadu a následné zhodnocení řešené problematiky.

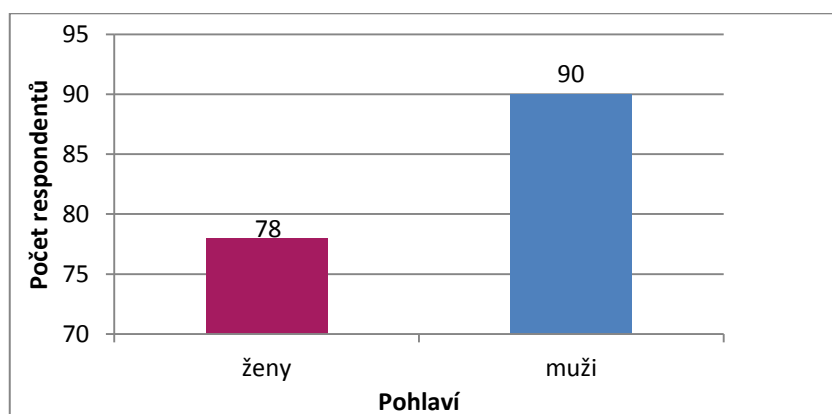
Dotazník se svou strukturou zaměřuje na jednotlivé oblasti týkající se péče o zaměstnance a skládá se celkově z 11 uzavřených a 1 otevřené otázky. První 2 otázky mají identifikační charakter, zbytek otázek je věnován samotné péči o zaměstnance. Dotazník byl zaměstnancům rozeslán s využitím internetu a měl anonymní formu. V úvodu dotazníku měli respondenti možnost seznámit se s jeho účelem. Dotazník byl navržen tak, aby byl jednoduchý, přehledný a časově nenáročný.

Průzkum probíhal v průběhu měsíce října 2015 a bylo rozesláno celkem 200 dotazníků, z nichž se vrátilo 168 vyplněných. Návratnost tedy činila 84 %. Odpovědi na konkrétní otázky jsou zpracovány jak v textové, tak i grafické podobě.

Analýza jednotlivých otázek dotazníku

Otázka č. 1: Jaké je Vaše pohlaví?

Graf č. 1: Pohlaví respondentů

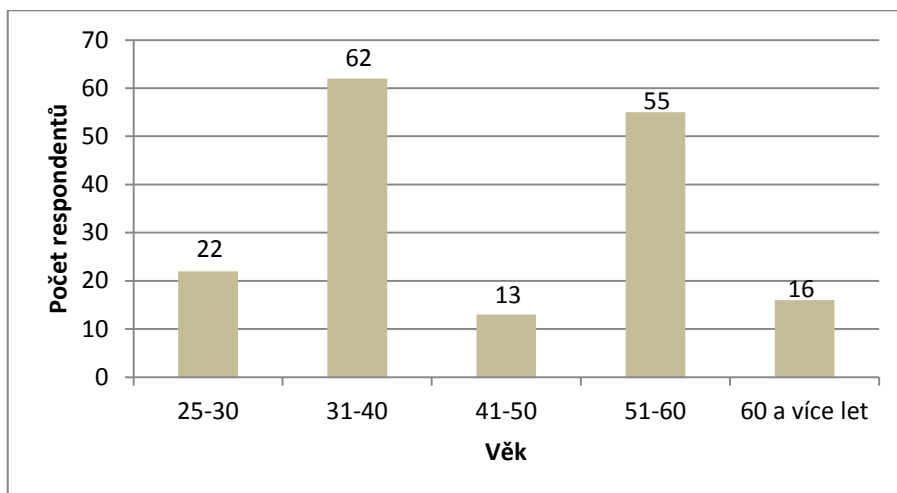


Zdroj: vlastní zpracování

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 168 respondentů, z toho 78 žen (46,43%) a 90 mužů (53,57%).

Otázka č. 2: Jaký je Váš věk?

Graf č. 2: Věk respondentů

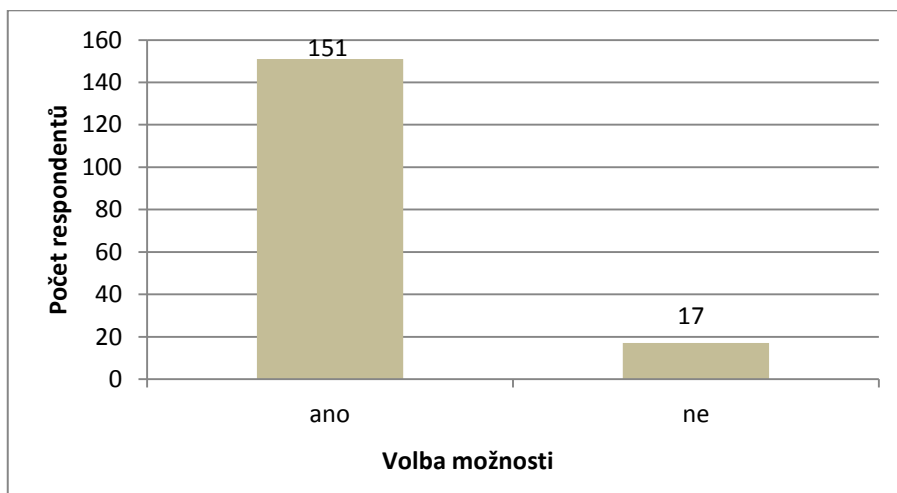


Zdroj: vlastní zpracování

Průzkum ukazuje, že nejpočetnější věkovou skupinu tvoří zaměstnanci ve věku 31-40 let. S touto skupinou se ztotožňuje 62 osob (36,9%). Naopak nejnižší zastoupení má věková kategorie od 41-50 let věku, která je představena 13 respondenty (7,74%). V rozmezí od 25-30 let věku odpovídalo 22 účastníků (13,09%). Mezi 51-60 lety se pohybovalo 55 dotazovaných (32,74%). Věková kategorie 60 a více let je zastoupena 16 zaměstnanci, kteří tvoří 9,53% z celkového počtu zaměstnanců.

Otázka č. 3: Vyhovuje Vám pracovní prostředí (vybavení kanceláří, osvětlení...) určené pro výkon Vašeho povolání?

Graf č. 3: Pracovní prostředí



Zdroj: vlastní zpracování

Z vyhodnocení dotazníkové šetření vyplývá, že téměř všem zaměstnancům, kteří se výzkumu zúčastnili, vyhovuje prostředí, ve kterém pracují. Na tuto otázku kladně odpovědělo 151 respondentů (89,88%). Negativní odpověď byla zaznamenána u 17 dotázaných (10,11%).

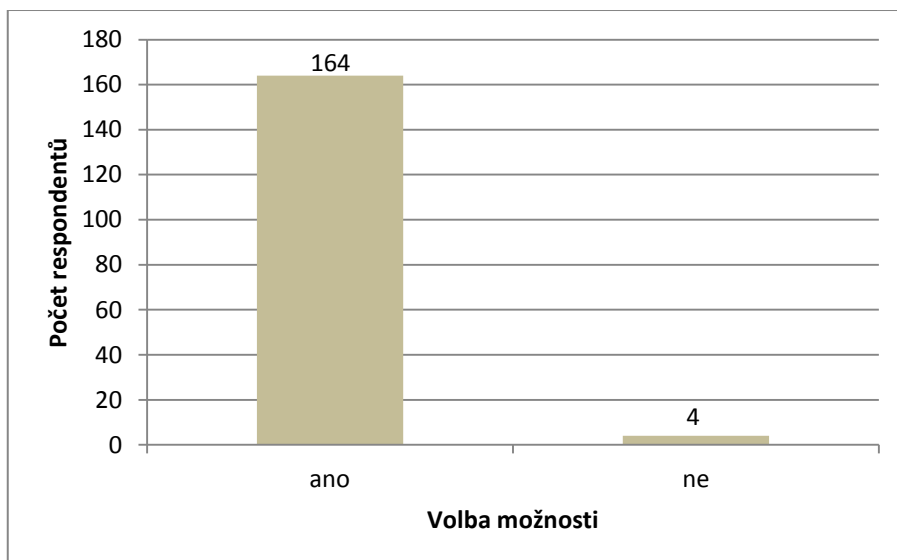
Kanceláře zaměstnanců jsou vybaveny klimatizacemi a žaluziemi, což je oceněno hlavně v horkých letních dnech. Každý zaměstnanec má možnost dotvořit si svou kancelář dle svých představ, např. přinesením rostliny v květináči. Osvětlení kanceláří je dostatečné.

Na jednotlivých patrech Českého telekomunikačního úřadu se nachází kuchyňky, které nabízí možnost rychlého občerstvení či uvaření kávy za pomoci kávovaru.

Zaměstnanci, kteří vyjádřili nesouhlas s pracovním prostředím, měli možnost na konci dotazníku navrhnout změny, které by v této oblasti uvítali. Stěžovali si především na nedostatek prostoru v kancelářích, což může být způsobeno tím, že každou kancelář sdílí větší počet pracovníků. Někteří dotázaní uvedli, že se někdy nedokážou soustředit na plnění svých pracovních úkolů, neboť je ruší jejich kolega, který s nimi sedí v kanceláři. Jiným na pracovišti chybí místnosti, které by bylo možné využít ke společným obědům, v případě, že si zaměstnanec přinese svůj vlastní oběd.

Otázka č. 4: Jste spokojeni s pružným rozvržením Vaší pracovní doby?

Graf č. 4: Pružné rozvržení pracovní doby

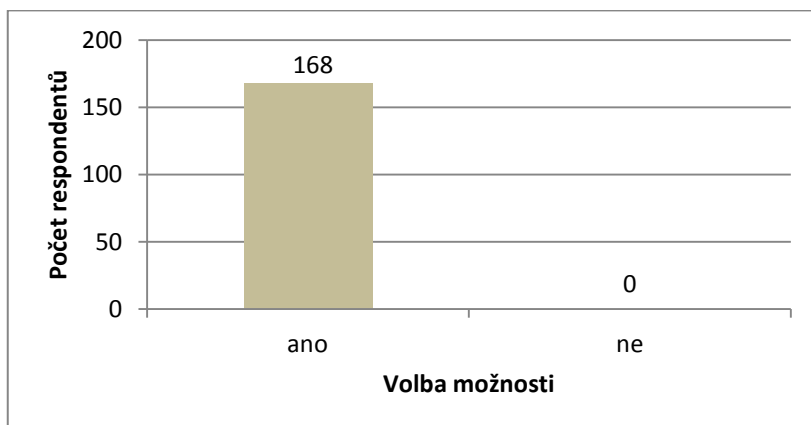


Zdroj: vlastní zpracování

S pružným rozvržením pracovní doby je spokojeno 164 respondentů, kteří tvoří 97,62% z celkového počtu dotázaných. Pouze 4 zaměstnanci (2,38%) uvedli, že jim pružné nastavení jejich pracovní doby nevyhovuje.

Otázka č. 5: Je ve společnosti, ve které pracujete, řádně zajištěna bezpečnost a ochrana zdraví při práci a jste seznámeni s jejími pravidly?

Graf č. 5: Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

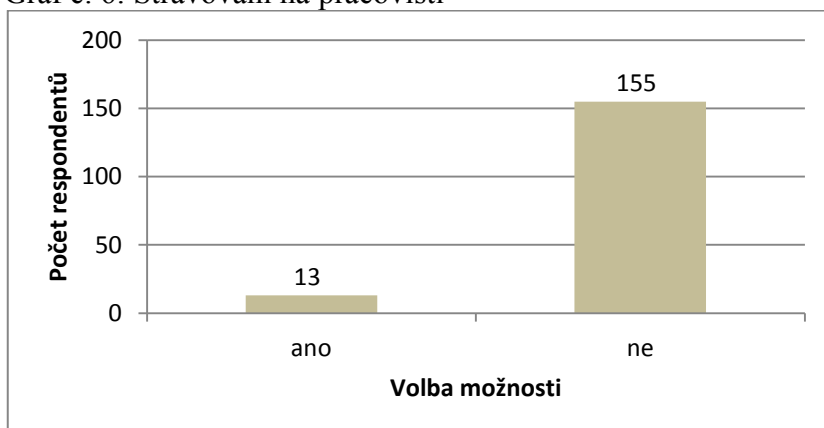


Zdroj: vlastní zpracování

Na základě provedeného výzkumu lze konstatovat, že na Českém telekomunikačním úřadě je bezpečnost a ochrana zdraví při práci zajištěna v maximální možné míře. Všech 168 účastníků (100%) uvedlo, že je na jejich pracovišti řádně zajištěna bezpečnost a ochrana zdraví při práci a že jsou seznámeni s jejími pravidly.

Otázka č. 6: Využíváte k Vašemu stravování jídelnu umístěnou na pracovišti?

Graf č. 6: Stravování na pracovišti

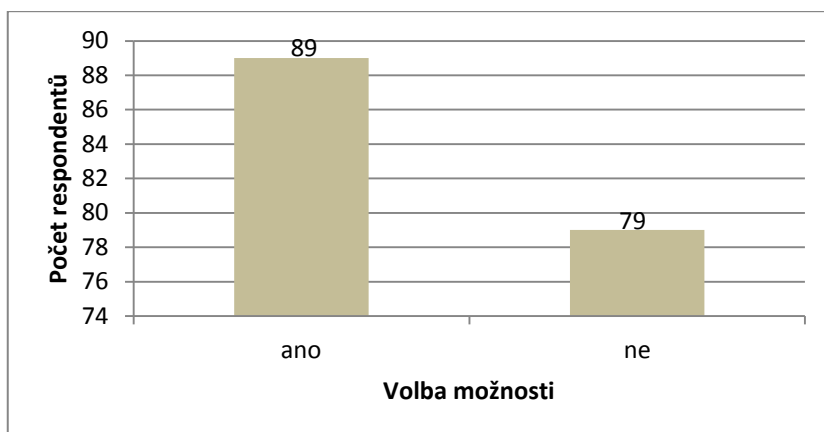


Zdroj: vlastní zpracování

Převážná většina oslovených (92,26%) – 155 osob využívá ke svému stravování jiné možnosti, než stravování v rámci jídelny, která je umístěna na pracovišti. Pouze 13 dotázaných osob (7,74%) se stravuje v jídelně na pracovišti.

Otázka č. 7: Jste spokojeni se mzdovým ohodnocením Vaší práce?

Graf č. 7: Mzdové ohodnocení práce

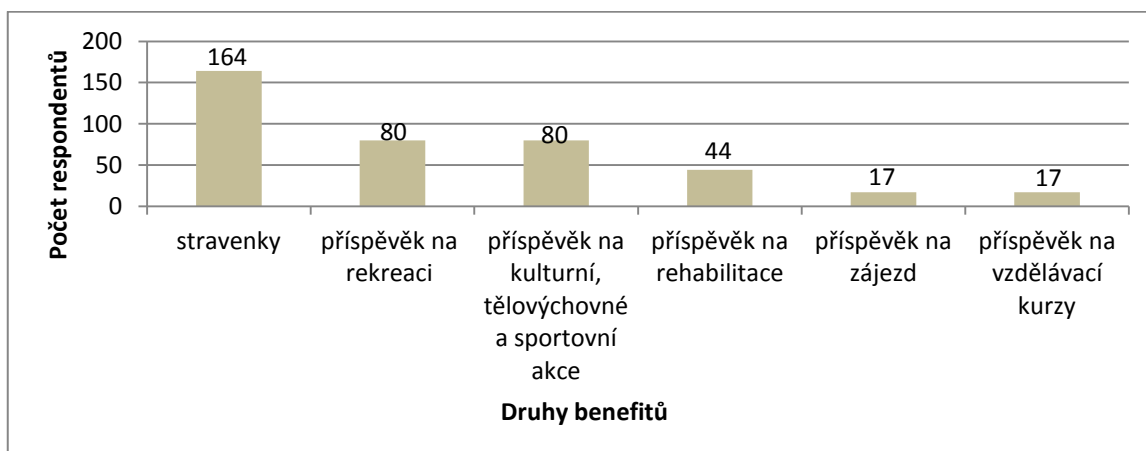


Zdroj: vlastní zpracování

Z provedeného výzkumu vyplývá, že 89 respondentů (52,97%) je spokojeno se mzdou, kterou dostávají za svůj odvedený pracovní výkon. Zbývající část, kterou tvoří 79 účastníků představujících 47,03%, přiznala, že by si za plnění svých pracovních úkolů představovala vyšší finanční ohodnocení.

Otázka č. 8: Jaké konkrétní druhy zaměstnaneckých benefitů využíváte?

Graf č. 8: Zaměstnanecké benefity

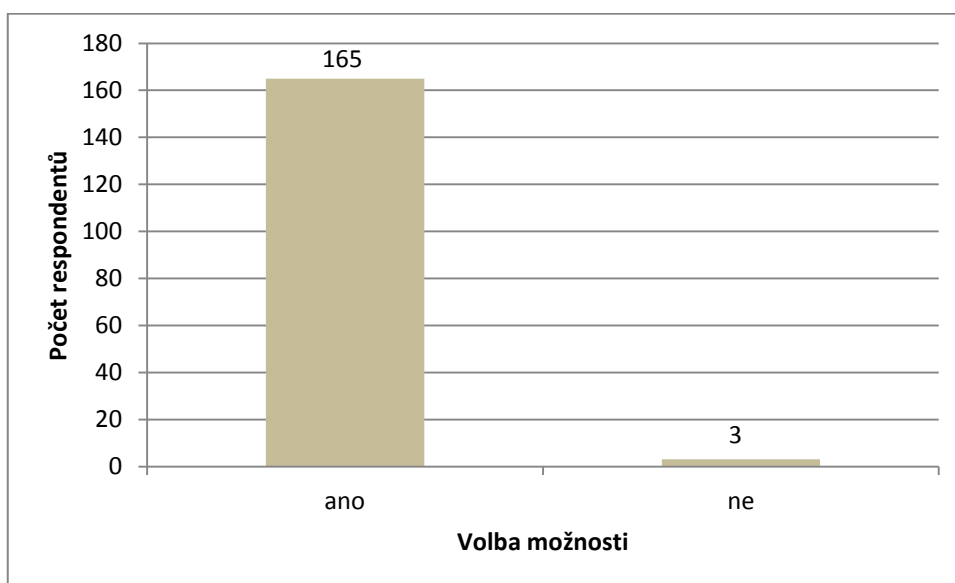


Zdroj: vlastní zpracování

Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že nejčastější výhodou, kterou zaměstnanci čerpají je poskytování stravenek. Stravenek využívá 164 dotázaných (97,62%). Dalším nejčastějším zaměstnaneckým benefitem je poskytování příspěvku na rekreaci a na kulturní, tělovýchovné a sportovní akce. Tyto druhy benefitů čerpá shodně v obou případech 80 respondentů (47,62%). Příspěvek na rehabilitace zúčastňuje ke svému prospěchu 44 účastníků (26,19%). Mezi nejméně využívané benefity, které zaměstnanci v rámci možnosti čerpají, patří příspěvek na zájezd a příspěvek na vzdělávací kurzy, které nařizuje zaměstnavatel. Oba tyto příspěvky jsou používány totožně 17 osobami (10,11%), které se zúčastnili průzkumu.

Otázka č. 9: Zajišťuje Vám zaměstnavatel průběžná vzdělávání a školení, která jsou nezbytná k výkonu Vaší práce?

Graf č. 9: Průběžná vzdělávání a školení

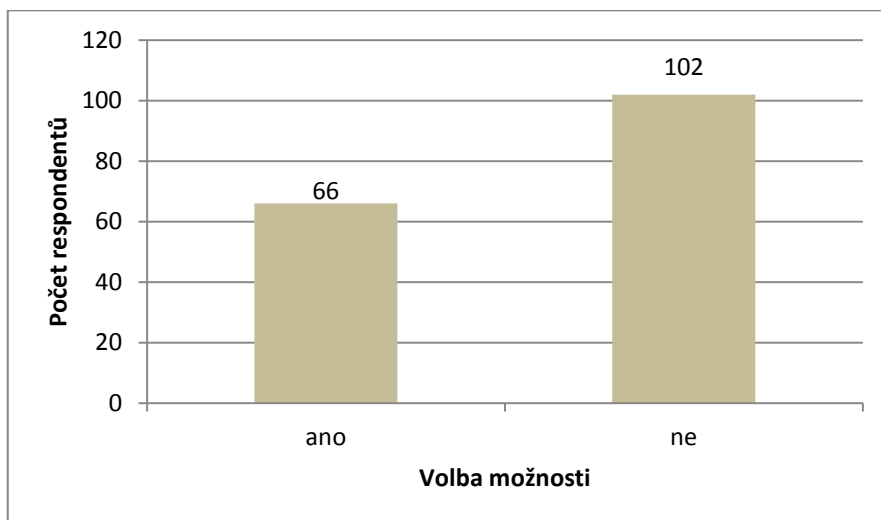


Zdroj: vlastní zpracování

Téměř většina oslovených zaměstnanců se shodla na tom, že jim jejich zaměstnavatel zajišťuje průběžná vzdělávání a školení. Kladně na tuto otázku odpovědělo 165 respondentů (98,21%). Pouze ve 3 případech (1,79%) byla zaregistrována negativní odpověď.

Otázka č. 10: Poskytuje Vám Vaše povolání/pozice možnost kariérního růstu?

Graf č. 10: Možnost kariérního růstu

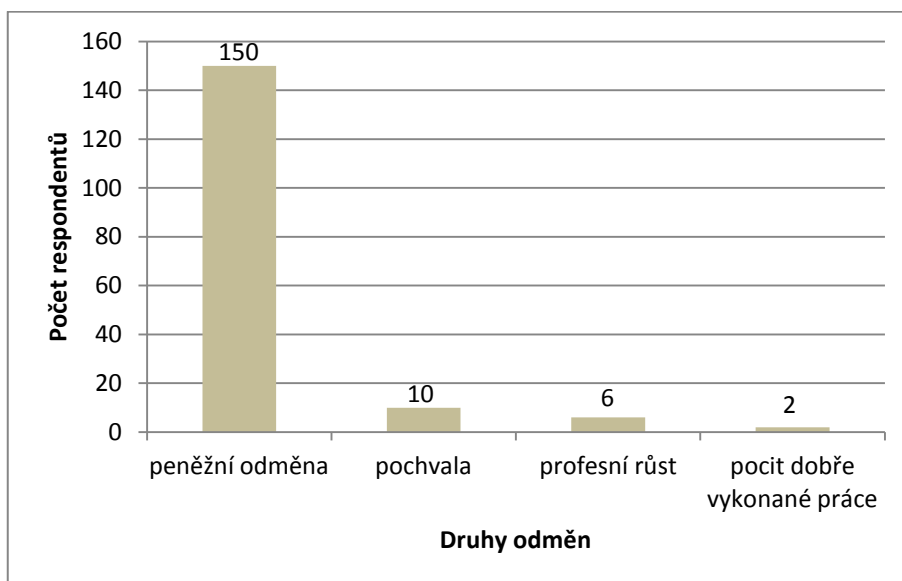


Zdroj: vlastní zpracování

Dotazníkové šetření probíhající mezi zaměstnanci, odhalilo, že 102 respondentů (60,71%) nemá možnost kariérního růstu díky své zastávající pozici. Zbývající část, kterou tvoří 66 účastníků (39,29%) uvedla, že jim jejich výkon povolání umožňuje profesní růst.

Otázka č. 11: Jaký typ odměny Vás nejvíce uspokojí za dobře vykonanou práci?

Graf č. 11: Nejlepší druhy odměn



Zdroj: vlastní zpracování

Z vyhodnocení provedeného výzkumu vyplývá, že nejlepší odměnou, která zaměstnance motivuje k lepšímu výkonu práce je peněžní odměna. Peněžní odměna za dobře vykonanou práci uspokojí 150 respondentů (89,29%). Další žádanou odměnou je pochvala, kterou uznává 10 všech dotázaných (5,95%). Profesní růst upřednostňuje 6 účastníků (3,57%). Pouze 2 respondenti představující 1,19% uvedli, že je za dobře vykonanou práci uspokojí pocit kvalitně odvedené práce.

Otázka č. 12: Chybí Vám něco ve společnosti, ve které pracujete? Napište zde prosím své náměty, nápady a připomínky.

Někteří zaměstnanci si stěžovali na nedostatečné prostory v kancelářích. Tato stížnost je oprávněná, neboť v každé kanceláři pracuje dohromady větší počet pracovníků, což může způsobit vzájemné vyrušování při provádění pracovních úkolů.

Jiní pracovníci by uvítali zavedení místností, které by sloužily ke společným obědům v případě, že si zaměstnanec přinese svůj vlastní oběd.

Část dotázaných byla nespokojena v oblasti poskytování zaměstnaneckých benefitů. Chybí zde možnost příspěvku na důchodové pojištění.

Další oblastí, která se setkala s negativní reakcí ze stran zaměstnanců, bylo poskytování závodního stravování v budově Českého telekomunikačního úřadu. Pracovníci si stěžovali na to, že jim nechutnají zde uvařená jídla.

Respondenti si také stěžovali na komunikaci mezi podřízenými a nadřízenými.

5 Výsledky a diskuse

Hlavním cílem praktické části diplomové práce bylo analyzovat oblast týkající se péče o zaměstnance na Českém telekomunikačním úřadě a navrhnout doporučení, která zlepší současnou situaci ve společnosti.

Dotazníková část, která byla zaměřena na spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím, odhalila, že určitá část pracovníků nespátňuje v dosavadních podmínkách ideální předpoklady k výkonu jejich povolání. Zaměstnanci si stěžovali především na nedostatečnou velikost kancelářských prostor a na to, že na pracovišti zcela chybí místnosti, které by bylo možné využít k relaxačním či stravovacím účelům v rámci polední pauzy. První problém může být způsobený tím, že převážnou část kanceláří sdílí větší počet pracovníků. Dotázaní uvedli, že jim je někdy znemožněno soustředit se na plnění pracovních úkolů, protože je ruší kolega, který s nimi sedí v jedné kanceláři. Bylo by vhodné zamyslet se nad tím, zda existuje možnost, provést jednoduché stavební úpravy, které by zajistily spokojenost všech zaměstnanců.

Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že téměř všem zaměstnancům vyhovuje pružné nastavení pracovní doby. Toto rozvržení obsahuje úseky povinné základní a volitelné pracovní doby a zaměstnanci si pochvalují, že mají právo individuálně rozhodovat o volitelné části pružné pracovní doby.

Z provedeného výzkumu vyplynulo, že bezpečnost a ochrana zdraví při práci je ve společnosti zajištěna v maximální možné míře stejně tak jako seznámení nových zaměstnanců s jejími pravidly.

Oblast týkající se stravování zaměstnanců odhalila fakt, že pouze malé množství zaměstnanců využívá ke svému stravování jídelnu umístěnou na pracovišti. Převážná většina oslovených se stravuje u externích poskytovatelů stravovacích služeb. V návaznosti na negativní reakce pracovníků by bylo vhodné změnit skladbu jednotlivých obědů a zajistit vhodný poměr kvality a ceny.

Na základě výsledků týkajících se mzdového ohodnocení jednotlivých zaměstnanců lze konstatovat, že polovina respondentů je se mzdou, kterou dostávají za plnění svých pracovních výkonů spokojena, a zbývající polovina by si za své odvedené pracovní úkoly představovala vyšší finanční ohodnocení. Tento problém nelze jednoznačně vyřešit zvyšováním mezd ze strany zaměstnavatele, neboť ve veřejné správě jsou zaměstnanci

finančně odměňování podle tabulkových schémat, v jejichž rámci jsou zařazování do konkrétních platových tříd a stupňů na základě odpracovaných let a dosaženého vzdělání. Vyšší finanční ohodnocení lze zajistit pouze pomocí osobních příplatků, které představují nenárokovanou složku platu a jsou poskytovány za dlouhodobě dosahované výtečné pracovní výsledky nebo za splnění pracovních úkolů nad běžný rámec povinností.

Z provedeného dotazníkového šetření vyplynulo, že mezi nejčastěji poskytované zaměstnanecké benefity patří stravenky, příspěvek na rekreaci a příspěvek na kulturní, tělovýchovné a sportovní akce. Dále jsou oblíbené příspěvky na rehabilitaci. Příspěvky na zájezdy a příspěvky na vzdělávací kurzy jsou zaměstnanci využívány minimálně. Naopak zde zaměstnanci zcela postrádají poskytování příspěvků na penzijní připojištění a životní či důchodové pojištění.

Na základě oblasti, která byla zaměřena na průběžná vzdělávání a školení nutná k výkonu povolání lze konstatovat, že zaměstnavatel zajišťuje kvalitně a téměř v maximální míře, až na pár výjimek, průběžná vzdělávání svých zaměstnanců.

Průzkum, který probíhal mezi zaměstnanci, odhalil skutečnost, že nadpoloviční většina respondentů nemá v rámci své pracovní pozice možnost kariérního růstu.

Dotazníková část týkající se názorů zaměstnanců na odměny, které je nejvíce uspokojí za dobře vykonanou práci, vyhodnotila jako nejlepší odměnu finanční peněžitou náhradou. Následovala pochvala, profesní růst a pocit dobře vykonané práce. Zajímavostí je, že pochvaly a profesního růstu jakožto odměny si cení spíše ženy než muži.

Závěrečná část dotazníku se týkala otevřené otázky, v jejímž rámci měli zaměstnanci možnost vyjádřit své náměty a připomínky v případě, že postrádají něco ve společnosti, ve které pracují. Pokud zaměstnanci nebyli spokojeni s pracovními podmínkami, stěžovali si především na nedostatečné prostory v kancelářích. Jiným pracovníkům chybí na pracovišti místnosti, které by bylo možné využít např. k relaxaci v době polední pauzy. V oblasti zaměřené na poskytování zaměstnaneckých benefitů chybí pracovníkům možnost čerpat příspěvky na penzijní připojištění a na životní či důchodové pojištění. Někteří zaměstnanci si stěžovali na nedostatečnou komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými.

Vyhodnocením praktické části bylo zjištěno, že firemní strategie, kterou používá Český telekomunikační úřad k dosahování svých stanovených cílů, má v některých oblastech, ve kterých působí, značné nedostatky. Mezi problémovější oblasti patří možnost

poskytování zaměstnaneckých benefitů a s nimi spojená větší motivace zaměstnanců, pracovní podmínky zajišťující efektivní pracovní výkon či komunikace mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky.

V rámci zajištění účinné strategie je nutné, aby se s ní ztotožnili všichni zaměstnanci pracující v konkrétní společnosti. Toho lze dosáhnout tak, že zaměstnavatel je schopný rozpoznat konkrétní motivační faktory, které pozitivně působí na jeho zaměstnance a díky nimž se zvyšuje výkonnost celé organizace. Strategie je součástí kultury, která je představována souborem norem a přesvědčení, podle nichž se lidé chovají. Je tedy nezbytné, aby podnik disponoval organizační strukturou, která podporuje identifikovanou strategii a zajišťuje vytváření zdravých vztahů na pracovišti.

6 Závěr

Každý zaměstnavatel by měl věnovat péči o své zaměstnance vysoký zájem, neboť jsou to právě zaměstnanci, kteří mají největší zásluhu na dosahovaných výsledcích jednotlivých podniků. Řízení zaměstnanců je založeno na uplatňování různých druhů politik a postupů v oblasti formování organizace, vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, motivování a odměňování jejich pracovních výkonů a na poskytování široké škály zaměstnaneckých benefitů. Zavedené politiky a postupy by měly být v souladu se strategiemi, které podnik využívá ke svému řízení. Efektivnost řízení je zajištěna integrací konkrétních typů strategií s firemní strategií, pomocí nichž společnosti dosahují svých strategických cílů.

Diplomová práce se zabývala péčí o zaměstnance a firemní strategií. V teoretické části byly popsány a vysvětleny základní pojmy pracovního práva, současná platná právní úprava týkající se oblasti péče o zaměstnance a následně byl vymezen obecný rámec péče o zaměstnance. Firemní strategie se zaměřila na působnost personálního útvaru a na základě jeho personální strategie se poté blíže věnovala motivaci, firemnímu vzdělávání, hodnocení a odměňování zaměstnanců. Praktická část analyzovala péči o zaměstnance Českého telekomunikačního úřadu a v závěru zpracovala shrnutí obsahující návrhy zlepšení současné situace ve společnosti. Pozornost byla zaměřena především na oblasti, jejichž úpravou se zabývá zákon č. 385/2012 Sb., zákoník práce. Jednalo se o pracovní podmínky, odborný rozvoj a stravování zaměstnanců, dále o dodržování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci na pracovišti a hodnocení a odměňování pracovníků na základě jejich dosahovaných výkonů. Úkolem bylo zjistit, zda zaměstnavatel dodržuje povinnosti vůči svým zaměstnancům, které mu plynou z tohoto zákona a zda je ve společnosti efektivně zajišťováno plnění vytyčených cílů prostřednictvím firemní strategie, kterou podnik k těmto účelům využívá.

Z provedeného dotazníkového šetření, které probíhalo v rámci praktické části diplomové práce, vyplynulo, že zaměstnavatel, tedy Český telekomunikační úřad zajišťuje v maximální možné míře bezpečnost a ochranu zdraví svých zaměstnanců při práci na pracovišti. Dále poskytuje všem svým pracovníkům průběžná vzdělávání a školení, která jsou nutná k výkonu jejich povolání. Na základě těchto obdržených výsledků průzkumu lze konstatovat, že zaměstnavatel v plném rozsahu splňuje povinnosti,

kteře mu ukládá zákoník práce v § 101-108 a v § 227-235. Oblast mapující spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím odhalila, že některým zaměstnancům nevyhovují dosavadní podmínky zajišťující plnění pracovních výkonů. Stížnosti se týkaly především nedostatečné velikosti kancelářských prostor a absence některých typů místností. Také spokojenost zaměstnanců se mzdovým ohodnocením se setkala s negativními reakcemi. Otázky zabývající se zaměstnaneckými benefity vyhodnotily jako nejčastěji využívané výhody stravenky a příspěvky na rekreaci a na kulturní, tělovýchovné a sportovní akce. Naopak zde zaměstnancům chybělo poskytování některých druhů výhod. Nejlepší odměnou za dobře vykonanou práci byla jednoznačně zvolena finanční odměna.

Na základě provedené analýzy péče o zaměstnance na Českém komunikačním úřadě lze konstatovat, že firemní strategie, která je zde využívána, byla akceptována všemi zaměstnanci. I přes její efektivitu se vyskytují oblasti, které je nutné zlepšit, neboť pouze dobře nastavená strategie může fungovat a přinášet výsledky. Do strategie by měl být implementován vhodný motivační program, který zavede faktory zvyšující motivaci k práci zvláště pro podřízené a nadřízené zaměstnance. Program by měl být vytvořen s přihlédnutím na individuální potřeby jednotlivých zaměstnanců a důraz by měl být kladen především na nepeněžní formy odměňování, které se v současné době stávají velice populárními. Z důvodu existence diferenciacce mezi jednotlivými zastávanými pozicemi by se měla rozvíjet osobní kultura, která je založena na předpokladu, že se zaměstnanci budou navzájem pozitivně ovlivňovat. Personální politika by se měla aktualizovat vždy, když se změní vnitřní nebo vnější podmínky působící na organizaci. Centrem pozornosti při výkonu činností, které utvářejí personální strategii, by měly být nejen zájmy podniku, ale i zájmy všech pracovníků.

V návaznosti na vyhodnocení praktické části byla vypracována doporučení, která obsahují následující návrhy řešení:

- zavést místnosti, které by se využívaly k relaxačním či stravovacím účelům v rámci polední pauzy,
- změnit skladbu jednotlivých obědů a zajistit vhodný poměr kvality a ceny,
- vytvořit vhodný motivační program – dokument, který by sloužil vedoucím zaměstnancům k lepšímu porozumění potřeb podřízených pracovníků, zajištění vyšší pracovní spokojenosti a dosahování lepších pracovních výsledků,

- zkrátit intervaly hodnocení jednotlivých zaměstnanců,
- zvýšit kvalitu komunikace mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky,
- zlepšit pracovní vztahy na pracovišti,
- rozšířit systém poskytování zaměstnaneckých benefitů o další složky, např. penzijní připojištění či životní pojištění.

7 Seznam použitých zdrojů

Odborná literatura:

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael, STEPHEN, Taylor. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. 928 s. ISBN 978-80.247-5258-7.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

DĚDINA, Jiří, CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 340 s. ISBN 80-247-1300-4.

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

FORSYTH, Patrick. *How to Motivate People*. 2. edit. London: Kogan Page, 2006. 141 p. ISBN 0-7494-4551-5.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.

CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 204 s. ISBN 80-247-1389-6.

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

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

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

MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 148 s. ISBN 978-80-7400-301-1.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3. vyd. Praha: Grada, 2015. 344 s. ISBN 978-80-247-4221-2.

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

Právní předpisy:

Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů

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

Zákon č. 234/2014 Sb., zákon o státní službě, ve znění pozdějších předpisů (služební zákon)

Elektronické zdroje:

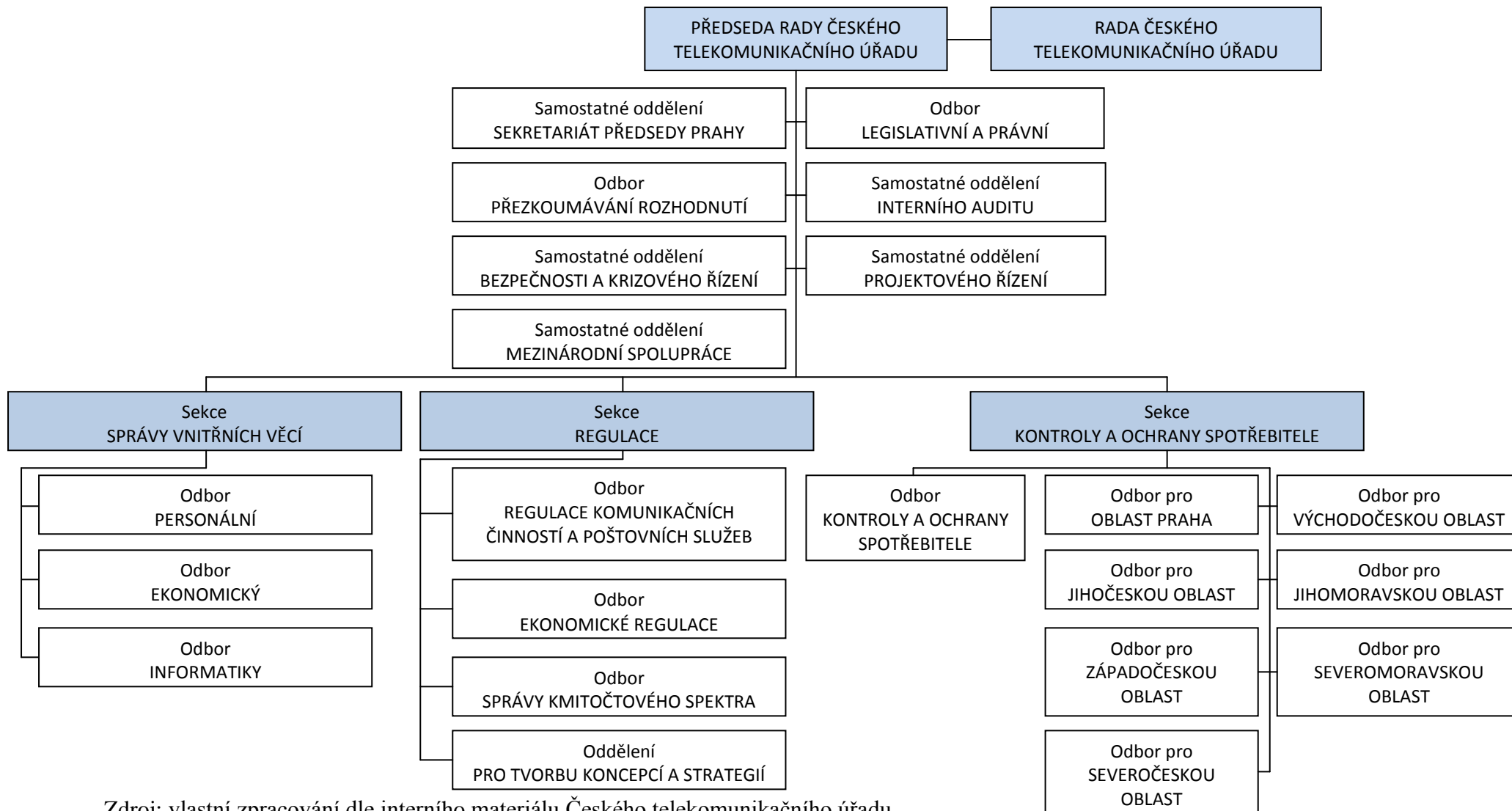
Profimen.cz: *Systémy odměňování a benefity* [online]. 2015 [cit. 2015-09-12]. Dostupné z WWW:<<http://www.profimen.cz/poradenstvi-a-sluzby-v-hr/systemy-odmenovani-a-benefity/>>

Ctu.cz: *Český telekomunikační úřad* [online]. 2016 [cit. 2016-01-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.ctu.cz/pusobnost-ctu>>

8 Přílohy

Příloha č. 1 Organizační struktura Českého telekomunikačního úřadu.....	82
Příloha č. 2 Dotazník.....	83

Příloha č. 1 Organizační struktura Českého telekomunikačního úřadu



Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu Českého telekomunikačního úřadu

Příloha č. 2 Dotazník

Dotazník „Analýza péče o zaměstnance na Českém telekomunikačním úřadě“

Vážená paní, vážený pane,

jmenuji se Klára Vohnoutová a jsem studentkou 5. ročníku magisterského studia České zemědělské univerzity v Praze. Zpracovávám diplomovou práci na téma Péče o zaměstnance a firemní strategie, a ráda bych Vás touto cestou požádala o vyplnění tohoto dotazníku, který bude sloužit jako podklad pro zpracování praktické části na výše uvedené téma. Vámi uvedené odpovědi jsou zcela anonymní.

Předem děkuji za Vaši spolupráci.

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- žena
- muž

2. Jaký je Váš věk?

- 24-30 let
- 31-40 let
- 41-50 let
- 51-60 let
- 60 a více let

3. Vyhovuje Vám pracovní prostředí (vybavení kanceláří, osvětlení...) určené pro výkon Vašeho povolání?

- ano
- ne

4. Jste spokojeni s pružným rozvržením Vaší pracovní doby?

- ano
- ne

5. Je ve společnosti, ve které pracujete, řádně zajištěna bezpečnost a ochrana zdraví při práci a jste seznámeni s jejími pravidly?

- ano
- ne

6. Využíváte k Vašemu stravování jídelnu umístěnou na pracovišti?

- ano
- ne

7. Jste spokojeni se mzdovým ohodnocením Vaší práce?

- ano
- ne

8. Jaké konkrétní druhy zaměstnaneckých benefitů využíváte?

- stravenky
- příspěvek na rekreaci
- příspěvek na kulturní, tělovýchovné a sportovní akce
- příspěvek na rehabilitace
- příspěvek na zájezd
- příspěvek na vzdělávací kurzy

9. Zajišťuje Vám zaměstnavatel průběžná vzdělávání a školení, která jsou nezbytná k výkonu Vaší práce?

- ano
- ne

10. Poskytuje Vám Vaše povolání/pozice možnost kariérního růstu?

- ano
- ne

11. Jaký typ odměny Vás nejvíce uspokojí za dobře vykonanou práci?

- peněžní odměna
- formální uznání (pochvala)
- profesní růst
- jiné:

12. Chybí Vám něco ve společnosti, ve které pracujete? Napište zde prosím své náměty, nápady a připomínky.