

Projekt systematické péče o zaměstnance ve společnosti KOMA MODULAR s.r.o.

Bc. Lucie Garczarzová

Diplomová práce
2016

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Lucie Garczarzová
Osobní číslo: M14361
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika
Forma studia: prezenční

Téma práce: Projekt systematické péče o zaměstnance ve společnosti KOMA MODULAR s.r.o.

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Provedte průzkum literárních pramenů a zpracujte poznatky týkající se péče o zaměstnance.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav péče o zaměstnance ve společnosti KOMA MODULAR s.r.o.
- Navrhněte projekt zavedení systematické péče o zaměstnance ve společnosti KOMA MODULAR s.r.o.
- Projekt podrobte nákladové a rizikové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. A handbook of human resource management practice. 9th ed. London: Kogan Page, 2003, 979 s. ISBN 0-7494-4105-4.
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
FOOT, Margaret a Caroline HOOK. Personalistika. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002, 462 s. ISBN 8072265156.
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
NOE, Raymond A. Fundamentals of human resource management. 4th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2011, 552 s. ISBN 978-0-07-353046-8.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jana Matošková, Ph.D.
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: 15. února 2016
Termín odevzdání diplomové práce: 18. dubna 2016

Ve Zlíně dne 15. února 2016


doc. RNDr. PhDr. Oldřich Hájek, Ph.D.
děkan




prof. Ing. Felicitas Chromjaková, Ph.D.
Pedagogička

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen přípouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného příměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 12.4.2016


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se zabývá péčí o zaměstnance ve společnosti KOMA MODULAR s.r.o. Hlavním cílem bylo analyzovat současný stav péče o zaměstnance a navrhnout aktivity v rámci projektu, které povedou k systematické péči o zaměstnance ve společnosti KOMA MODULAR s.r.o. Práce byla inspirována péčí o zaměstnance v rámci Baťovského systému řízení. V teoretické části je proveden literární průzkum. Praktická část práce se zabývá popisem společnosti. Na základě strukturovaných rozhovorů s personalistkou společnosti byla provedena analýza současné situace řízení lidských zdrojů. Bylo provedeno i dotazníkové šetření u zaměstnanců, které sloužilo jako podklad pro analýzu spokojenosti zaměstnanců se zaměstnaneckými benefity. Z analýz vyplynulo, že řízení lidských zdrojů ve společnosti je na vysoké úrovni, avšak v některých částech péče o zaměstnance, například v péči o zdraví zaměstnanců byly zjištěny nedostatky. V projektové části práce byly navrženy aktivity, které povedou k systematické péči o zaměstnance. Aktivity byly rozvrženy do tří oblastí, oblasti péče o zdraví zaměstnanců, oblasti vzdělávání a seberozvoje a oblasti work-life balance.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, péče o zaměstnance, péče o zdraví zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců, zaměstnanecké benefity

ABSTRACT

This master's thesis deals with the care of employees in the company KOMA MODULAR s.r.o. The main objective was to analyse the current state of care of employees and propose project activities, which will lead to systematic care of employees in the company KOMA MODULAR s.r.o. The work was inspired by the care of employees within the Baťa management system. In the theoretical part, a literature survey is performed. In the practical part, the company is described. Based on structured interviews with personnel officer of the company, an analysis of the current state of human resource management was performed. Also, employees were given a questionnaire, which served as a basis for analysis of employee satisfaction with employee benefits. The analysis has shown that the human resources management in the company is at a high level. However in some parts of care of employees, such as employee healthcare, deficiencies have been identified. The project was focused on designing activities that will lead to systematic care of employees. Activities were divided into three areas, namely into the area of employee healthcare, area of training and self-development and the area of work-life balance.

Keywords: Human Resource Management, Care of Employees, Employee Healthcare, Employee Training, Employee Benefits

„Chcete-li vybudovat velký podnik, vybudujte nejdříve sebe.“

Tomáš Baťa

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala všem, kteří mi pomohli diplomovou práci realizovat. Speciální poděkování patří:

Ing. Janě Matoškové Ph.D. - za odborné vedení, čas a cenné rady při zpracování diplomové práce,

Ing. Stanislavu Martinci – za ochotu poskytnout cenné informace o společnosti KOMA MODULAR s.r.o.,

Jitce Schovajsové – za vstřícný přístup, ochotu sdělovat své zkušenosti a pomoc se zpracováním dat a informací,

Rodičům – za podporu a trpělivost po čas celého studia,

Bc. Patriku Kadlečikovi – za oporu a trpělivost po čas mého studia.

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	14
1.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V PODNIKU	15
1.2 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	15
2 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM	16
2.1 SOCIÁLNÍ ODPOVĚDNOST	17
2.1.1 Tomáš Baťa a CSR.....	17
2.1.2 CSR v současných společnostech	18
3 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ	21
3.1 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY	23
3.1.1 Cafeteria systém	25
4 PÉČE O ZAMĚSTNANCE	27
4.1 PRACOVNÍ DOBA A PRACOVNÍ REŽIM.....	29
4.2 PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ	32
4.3 PÉČE O ZDRAVÍ.....	33
4.3.1 Ochrana zdraví při práci.....	36
4.3.2 Pracovní zátěž a stres	37
4.3.3 Bezpečnost práce.....	38
4.3.4 Nemoc z povolání	40
4.4 LEGISLATIVA V BEZPEČNOSTI A ZDRAVÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	41
4.5 PÉČE O OSOBNÍ ROZVOJ	43
4.5.1 Finanční gramotnost.....	43
4.6 PÉČE O ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ.....	44
4.7 DAŇOVÉ DOPADY PÉČE O ZAMĚSTNANCE	44
4.7.1 Zaměstnanecké výhody	44
4.7.2 Vzdělávání zaměstnanců	45
4.7.3 Péče o zdraví	45
4.7.4 Sick days	45
4.7.5 Pojištění.....	45
4.7.6 Rekreace, sport a kultura.....	46
4.7.7 Stravování	46
4.7.8 Doprava	46
4.7.9 Stabilizační, věrnostní odměny a jubilea	47
4.7.10 Nápoje	47
5 PŘÍPADOVÁ STUDIE PÉČE O ZAMĚSTNANCE VE FIRMĚ BAŤA	48
5.1 SOCIÁLNÍ ODPOVĚDNOST	48
5.2 PÉČE O ZDRAVÍ.....	49
5.3 PÉČE O OSOBNÍ ROZVOJ	50
5.4 PÉČE O VOLNÝ ČAS.....	51
SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	52

II PRAKTICKÁ ČÁST	53
6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	54
6.1 PROFIL SPOLEČNOSTI.....	54
6.1.1 Historie a ocenění.....	55
6.1.2 Produkt společnosti	56
6.1.3 Poslání, vize, strategie a hodnoty	57
6.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	58
6.3 PERSONÁLNÍ UKAZATELE	59
7 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	68
7.1 STRATEGIE A PLÁNOVÁNÍ	70
7.2 ORGANIZAČNÍ USPOŘÁDÁNÍ VE VZTAHU K ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	71
7.3 VÝBĚR, ZÍSKÁVÁNÍ A PŘIJÍMÁNÍ NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ	72
7.4 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	74
7.5 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	76
7.6 PÉČE O ZAMĚSTNANCE	76
7.6.1 Zaměstnanecké benefity	77
7.6.2 Vzdělávání zaměstnanců	80
7.6.3 BOZP a PO	81
7.6.4 Péče o zdraví zaměstnanců.....	81
7.6.5 Motivace a firemní kultura.....	83
7.6.6 Zaměstnanecké vztahy	84
7.7 ROZVÁZÁNÍ PRACOVNÍHO POMĚRU	85
7.8 VÝSLEDKY ANALÝZY SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	86
7.9 ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ SE ZAMĚSTNANECKÝMI BENEFITY	87
SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	90
8 PROJEKT SYSTEMATICKÉ PÉČE O ZAMĚSTNANCE.....	91
8.1 CÍL PROJEKTU.....	91
8.2 VYTVOŘENÍ PROJEKTU SYSTEMATICKÉ PÉČE O ZAMĚSTNANCE	93
8.2.1 Oblast péče o zdraví zaměstnanců	93
8.2.2 Oblast vzdělávání a seberozvoje	96
8.2.3 Oblast work - life balance	99
8.2.4 Vyhodnocení projektu	103
8.3 MATICE ODPOVĚDNOSTI.....	103
8.4 POTŘEBNÉ PROSTŘEDKY	104
8.5 NÁKLADOVÁ ANALÝZA	105
8.5.1 Oblast péče o zdraví zaměstnanců	105
8.5.2 Oblast vzdělávání a seberozvoje	107
8.5.3 Oblast work – life balance.....	109
8.5.4 Celkové náklady na projekt.....	111
8.5.5 Odhad finančních přínosů ze zavedení projektu	111
8.6 ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	113
8.7 RIZIKOVÁ ANALÝZA	114
8.7.1 Opatření.....	117

8.8 DALŠÍ DOPORUČENÍ.....	119
SHRNUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI	120
ZÁVĚR	121
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	122
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	128
SEZNAM OBRÁZKŮ	129
SEZNAM TABULEK.....	130
SEZNAM PŘÍLOH.....	132

ÚVOD

Péče o zaměstnance je dnes důležitou součástí řízení lidských zdrojů ve společnostech. Tento fakt si uvědomoval už Tomáš Baťa. Věděl, že spokojený zaměstnanec odvede kvalitní práci. Dnes tento proces péče o zaměstnance nabývá stále větší hodnoty, jelikož po ekonomické krizi se trh vyčistil a řada podniků začala vzrůstat, s čímž i úměrně rostla potřeba vytvořit nová pracovní místa. Dnes je značný převis nabídky zaměstnání nad poptávkou, a proto společnosti musí uchazeče motivovat i jinak než pouze finančními prostředky. Systematická péče o zaměstnance a sociální citění ve společnosti se staly prioritou nejen pro uchazeče o pracovní místo.

Diplomová práce byla zpracována pro vedení společnosti KOMA MODULAR s.r.o., které mi ochotně sdělilo své zkušenosti, rady a informace nejen o řízení lidských zdrojů, péči o zaměstnance a společnosti.

Hlavním cílem práce je vytvořit projekt systematické péče o zaměstnance. Dalším cílem je definovat principy řízení lidských zdrojů a péče o zaměstnance i zhodnotit stávající stav péče o zaměstnance ve společnosti, a to se srovnáním teorie a Baťovským systémem řízení s praxí v úspěšném moderním podniku v podmínkách tržní ekonomiky.

V teoretické části je provedena literární rešerše s příklady forem propracované péče o zaměstnance v úspěšných společnostech v České republice.

Praktická část navazuje na část teoretickou a obsahuje představení společnosti, analýzu personálních ukazatelů, analýzu současného stavu řízení lidských zdrojů soustředěnou převážně na péči o zaměstnanci a analýzu spokojenosti zaměstnanců se zaměstnaneckými benefity, která byl provedena pomocí dotazníkového šetření.

V poslední části práce je vytvořen projekt systematické péče o zaměstnance, který je rozdělen do tří oblastí, a to péče o zdraví zaměstnanců, péče o vzdělání a seberozvoj a work-life balance. Je vytvořena matice odpovědnosti, provedena nákladová, časová i riziková analýza, aby byly odhaleny všechny nástrahy a projekt mohl být realizovatelný tak, aby společnosti přinesl pozitiva ve formě snížení fluktuace, zvýšení spokojenosti zaměstnanců, zvýšení loajality a zvýšení povědomí o společnosti, jako o potenciálním úspěšném zaměstnavateli.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

V této části práce budou definovány cíle a metody zpracování práce.

Hlavním cílem práce je vytvořit projekt systematické péče o zaměstnance ve společnosti KOMA MODULAR s.r.o.

Cílem teoretické části práce je provést průzkum literárních pramenů a zpracovat literární rešerši zaměřenou na oblast péče o zaměstnance s příklady konkrétních společností, které úspěšně provádí aktivity zaměřené na péči o zaměstnance. Teoretická část se skládá z oblasti, které vytváří teoretický rámec pro vytvoření systematické péče o zaměstnance s přihlédnutím k Baťovským principům řízení.

Cílem praktické části je analyzovat současný stav řízení lidských zdrojů zaměřený na péči o zaměstnance ve společnosti KOMA MODULAR s.r.o. a vytvořit projekt s aktivitami zaměřenými na systematickou péči o zaměstnance. Prostřednictvím analýzy současného stavu je zjištěn prostor pro zlepšení v dílčích oblastech, i když celková úroveň řízení lidských zdrojů je ve společnosti na vysoké úrovni. Na základě průzkumu zaměstnanců se spokojeností se zaměstnaneckými benefity jsou identifikovány slabé a silné stránky stávající části péče o zaměstnance. Po vyhodnocení stávajícího stavu je připraven projekt systematické péče o zaměstnance ve společnosti KOMA MODULAR s.r.o., kde jsou popsány aktivity a činnosti k jeho realizaci. Projekt je podroben nákladové, časové i rizikové analýze.

Metody sběru dat pro tuto práci byly použity následující.

Analýza literárních zdrojů – bylo prozkoumáno 55 literárních zdrojů, tedy světová odborná monografie v anglickém jazyce a česká monografie zabývající se řízením lidských zdrojů, odborné články přístupné na Web of Science, články z odborných časopisů zaměřené na řízení lidských zdrojů Moderní řízení a HR fórum, materiály z Moravského zemského archívu v Brně a internetové příspěvky.

Analýza interních dokumentů – byly prozkoumány interní dokumenty, které zahrnovaly schéma organizační struktury, výroční zprávy, firemní časopisy, bulletiny nebo pracovní řád.

Dotazníkové šetření – probíhalo od 29. února 2016 do 11. března 2016. Dotazník byl vytvořen v rámci platformy survio.cz. TH pracovníkům byl dotazník distribuován elektronicky.

kou formou prostřednictvím e-mailu. Řadovým zaměstnancům byl distribuován v tištěné podobě, blíže viz kapitola 7.9.

Rozhovory – probíhaly od jara 2015 s personalistkou a generálním ředitelem. Polostrukturovaný shovor, který obsahoval 88 otázek, proběhl s personalistkou v únoru 2016 a byl podkladem pro analýzu současného stavu řízení lidských zdrojů ve společnosti, blíže viz kapitola 7.8.

Metody zpracování dat pro tuto práci byly použity následující.

Pro vyhodnocení dotazníkového šetření byla použita:

- popisná statistika,
- MS Excel a MS Word,
- matematické metody pro výpočet personálních ukazatelů,
- kvadrantová analýza.

Dále byly v této práci použity:

- redukce 1. řádu u rozhovorů s personalistkou nebo generálním ředitelem následovaná obsahovou analýzou, která zahrnovala určení významových jednotek a identifikace témat.
- metoda prostého výčtu,
- metoda kontrastů a srovnání včetně porovnání s teoretickými poznatky.

Interpretace dat byla prováděna pomocí spojnicového, sloupcového a výsečového grafu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Téma této diplomové práce je součástí řízení lidských zdrojů, které v posledních letech nahradilo personální řízení, které Armstrong (2007, s. 26 - 27) definoval jako proces získávání, organizování a motivování lidského kapitálu podnikem.

Armstrong (2003, s. 3) a Yong Woon (2014) se shodují, že řízení lidských zdrojů představuje strategický a logicky promyšlený přístup, který slouží k řízení toho nejdůležitějšího v podniku, tedy lidí.

Nejdůležitější složkou řízení lidských zdrojů je lidský kapitál. Řízení lidských zdrojů zahrnuje vše, co se týká zaměstnance ve společnosti, ať se jedná o jeho osobní rozvoj, pracovní rozvoj nebo sociální rozvoj, který ovlivňují jeho životní podmínky, rodina, zájmy a záze-
mí. (Koubek, 2011, s. 14)

Minbaeva (2014) uvádí, že řízení lidských zdrojů tvoří soubor odlišných, ale vzájemně propojených činností, funkcí a procesů, které jsou zaměřeny na získávání, rozvoj a udržení společnosti. Koubek (2011, s. 14) doplňuje, že dnes řízení lidských zdrojů tvoří každodenní činnost, kterou vykonávají i vedoucí zaměstnanci pohybující se na těch nejnižších úrovních a tato práce je součástí běžné každodenní náplně.

Armstrong (2007, s. 15) definoval strategii řízení lidských zdrojů jako dlouhodobější směřování a formování společnosti, které se přizpůsobuje trhu, svým zákazníkům a naplňuje očekávání všech zainteresovaných stran.

Dvořáková (2012, s. 4) tvrdí, že řízení lidských zdrojů je soubor určitých politik, postupů a zásad, které v praxi používají ty nejúspěšnější podniky a tyto zásady jim přinesly výsledky.

Vronský (2012, s. 111) doplňuje, že lidé ovládají určité dovednosti, schopnosti a znalosti, a díky nim spolu se znalostí určitých technologií tvoří základ každé společnosti.

Rovnici řízení lidských zdrojů dle Gregara (2010, s. 95) lze zapsat takto:

$$\mathbf{HRM = HRE + HRD}$$

HRM = Human Resource Management (řízení lidských zdrojů)

HRE = Human Resource Economy (efektivní využití schopností lidských zdrojů)

HRD = Human Resource Development (rozvoj lidských zdrojů)

1.1 Řízení lidských zdrojů v podniku

Koubek (2015, s. 20) uvádí, že mezi důležité činnosti v rámci řízení lidských zdrojů patří správné formování pracovních úkolů zaměstnancům, analyzování pracovních pozic pro jejich potřebu tvorby, změny nebo zrušení. Správné rozmístění zaměstnanců na vhodnou pozici, aby z profesní stránky nestrádali nebo naopak, aby nebyli vystaveni příliš náročným úkolům, hraje velice důležitou roli pro jejich výkon. Aby byli zaměstnanci motivovaní a výkonní, potřebují se vzdělávat, rozšiřovat si kvalifikaci a seberealizovat se. Proto je důležité, aby byla společnost schopna zaměstnance vhodně hodnotit, motivovat a spravedlivě odměňovat. Společnost by neměla zapomínat ani na bezpečí svých zaměstnanců na pracovišti.

Urban (2013) a Koubek (2007, s. 18) uvádí jako hlavní úkoly řízení lidských zdrojů:

- optimalizace počtu zaměstnanců a pracovních sil,
- formování pracovních skupin,
- práce na sociálním rozvoji,
- dodržování zásad lidských práv a legislativy.

1.2 Strategické řízení lidských zdrojů

Strategické řízení lidských zdrojů se týká celkové strategie lidských zdrojů přijaté obchodními jednotkami a společnostmi a snaží se změřit jejich dopad na výkon. (Lengnick-Hall et al., 2009)

Dle Koubka (2007, s. 24) je strategie řízení lidských zdrojů konkrétní aktivita a zahrnuje konkrétní úsilí, směřující k dosažení cílů spojených s řízením lidských zdrojů.

Armstrong (2007, s. 118) tvrdí, že hlavním cílem strategického řízení lidských zdrojů je především vědomost, jak s lidmi ve společnosti zacházet. Dílčí cíl tvoří znalost dopadů na společnost z dlouhodobého hlediska. Úspěch společnosti je v tom, že ví, jak má kvalifikované a vzdělané zaměstnance. Podporuje je, aby byli ke společnosti i celé firemní politice loajální. Při formování strategie ve společnosti, je důležité, aby společnost věděla, jakým směrem se chce ubírat, aby znala své rezervy a nedostatky, na kterých by měla zapracovat. V mnoha společnostech je klíčovým problémem komunikace, zapojování zaměstnance do rozhodování nebo delegování podřízených. Strategické řízení by mělo přinášet do společnosti optimální rovnováhu, aby bylo dosaženo spokojenosti jak na straně zaměstnanců, zaměstnavatele, ale i na straně zainteresovaných osob v dlouhodobém pojetí.

2 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM

Společenskou odpovědnost si uvědomují společnosti, které nejen pečují o své zaměstnance, ale snaží se zajímat i o své okolí. Společenská odpovědnost firem neboli Corporate Social Responsibility (dále jen CSR) vznikla v 50. letech 20. století. Byla založena Howardem R. Bowenem. Je to moderní koncept podnikání, který zahrnuje dobrovolné dodržování především ekologických, ekonomických a sociálních hledisek, které zahrnuje do své dlouhodobé strategie společnosti. (Kunz, 2012, s. 14)

Kašparová a Kunz (2013, s. 12) a Pavlík a kol. (2010, s. 22) se shodují, že CSR tvoří čtyři složky.

- Ekonomická odpovědnost – povinnost podniku uspokojovat potřeby na trhu a zhodnocovat investice vlastníků a zahrnuje dodržování zásad např. odmítnutí korupce, budování dobrých vztahů se zákazníky nebo ochranu duševního vlastnictví. (Business Leaders Forum, © 2012)
- Environmentální odpovědnost – povinnost podniku dodržovat environmentální legislativu v daném státě, např. využívání přírodních zdrojů, využívání recyklace nebo šetrnou produkci. (Business Leaders Forum, © 2012)
- Sociální odpovědnost – povinnost podniku chovat se eticky vůči svým zaměstnancům i okolí, zahrnuje striktní dodržování lidských práv, pracovních standardů nebo filantropii.
- Dobrovolnost.

Kunz (2012, s. 14) doplňuje, pátou složku, kterou tvoří zodpovědnost vůči tzv. stakeholders.

Doposud neexistuje jednotná definice CRS. Business for Social Responsibility vymezuje CSR jako: „Řízení obchodních činností takovým způsobem, který naplňuje či předčí etická, právní, komerční a společenská očekávání od businessu“.

Kunz (2012, s. 5) rozdělil CSR do třech částí, viz Obr. 1.



Obr. 1 Jednotlivé části CSR

(Kunz, 2012, s. 5)

2.1 Sociální odpovědnost

Součástí sociální oblasti společenské odpovědnosti společnosti je péče o zaměstnance. Péče o zaměstnance je klíčem k úspěšnému fungování organizace. Pokud zaměstnavatel o své podřízené pečuje, vytváří si pověst dobrého zaměstnavatele, získává vyšší loajalitu, snižuje fluktuaci a zvyšuje výkonnost.

Kunz (2012, s. 22) uvádí aktivity spojené se sociální odpovědností:

- Work life balance - souhra mezi osobním a pracovním životem vytváří příležitost pro pružnou pracovní dobu, práci z domova, poradenství v krizových situacích nebo zavádění firemních školek.
- Rozvoj lidského kapitálu - zahrnuje podmínky pro vzdělávání a budování kariéry.
- Outplacement - péče o zaměstnance opouštějící podnik, např. poradna při sestavování profesního životopisu.
- Zaměstnanecká politika - nadstandardní zaměstnanecké benefity, např. příspěvek na dovolenou, program zdraví nebo penzijní pojištění.
- Princip rovných příležitostí - společnost respektuje rozdílnosti pohlaví, věku, původu, sexuální orientaci či náboženské vyznání.
- Zásahy proti šikaně či sexuálnímu obtěžování.
- Péče o zdraví zaměstnanců a bezpečnost zaměstnanců na pracovišti.
- Otevřené vztahy na pracovišti - podpora vlastního názoru.
- Zaměstnávání zvláštních skupin lidí - postižené osoby nebo matky s dětmi.
- Zákaz dětské práce.

2.1.1 Tomáš Baťa a CSR

Tomáš Baťa patřil k prvním podnikatelům v České republice, kteří si uvědomovali společenskou odpovědnost.

Kašparová a Kunz (2013, s. 26 dle Cekoty, 2004) uvádějí, že k hlavním charakteristikám firmy Baťa neodmyslitelně patřila sociální odpovědnost, kterou Tomáš Baťa ve svých závodech podporoval. Tomáš Baťa prosazoval názor, že podnikání má být postaveno na morálních principech.

Mezi hlavní firemní hodnoty Tomáš Baťa zahrnoval:

- úctu k zaměstnancům,

- respektování obchodního partnera,
- dodržování legislativních a etických norem,
- ochranu životního prostředí,
- úctu k úřadům,
- podnikání jako službu pro veřejnost. (Kašparová a Kunz, 2013, s. 27)

Pokluda (2012) uvádí, že Tomáš Baťa si velice vážil svých zaměstnanců, kterým pomáhal vytvořit lepší životní podmínky. Podporoval jejich výchovu a vzdělání, a to nejen stavbou škol nebo knihovny. Baťa vytvořil největší průmyslové učiliště v Evropě, tzv. Baťovu školu práce. Baťa mezi svými zaměstnanci podporoval work life balance, jelikož zaměstnancům zajišťoval dostatek volnočasových aktivit, bydlení nebo levnější nákupy. Baťa byl zastáncem vysokého mzdového ohodnocení za nižší počet odpracovaných hodin s volnými víkendy. Byl vytvořen i Baťův podpůrný fond, ze kterého zaměstnanci měli možnost čerpat např. při narození potomka. Firma zaměstnávala i osoby se zdravotním postižením. Pracoviště bylo moderně vybaveno, odpovídalo bezpečnosti práce, disponovalo závodní kuchyní a jídelnou. Baťa postupně nechal vystavět nemocnici, mateřskou školkou a podílel se na rozvoji a modernizaci celého Zlína včetně jeho infrastruktury i okolí. (Kunz, 2012, s. 2012)

2.1.2 CSR v současných společnostech

Dnes jsou aktivity v rámci CSR v řadě společností vnímány přirozeně, avšak je důležité na nich neustále pracovat.

Business Leaders Forum tvoří sdružení mezinárodních i českých firem, které se snaží prosazovat myšlenku společenské odpovědnosti mezi podnikateli. Pomáhají společnostem naplňovat cíle a účel společenské odpovědnosti a šířit její smysl. (Business Leaders Forum, © 2012)

Byznys pro společnost je největší odborná platforma, která šíří principy CSR a udržitelného podnikání v České republice. Byznys pro společnost organizuje konference z oblasti CSR, nastavuje a realizuje programy firemního dobrovolnictví, sleduje moderní trendy v oblasti CSR a pomáhá ve společnostech reportovat a měřit jejich CSR aktivity. (Byznys pro společnost, © 2010)

Aisis je občanské sdružení, jehož hlavním cílem je rozvíjet, tvořit a nabízet projekty, programy a produkty, které rozvíjí klíčové dovednosti, napomáhají k rovným příležitostem

a podporují trvalý rozvoj společností. Systematicky se snaží přispívat k rozvoji společenské odpovědnosti firem v České republice.

Národní cena ČR za CSR

Rada kvality České republiky pravidelně od roku 2009 vyhlašuje Národní cenu České republiky za společenskou odpovědnost. Každoročně jsou oceněny společnosti, které ve své každodenní praxi uplatňují principy společenské odpovědnosti. Součástí hodnocení je i KORP tedy model hodnocení CSR, který prosazuje systematické uplatňování CSR jako součást managementu společnosti.

Cena je rozdělena do několika kategorií viz Tab. 1, kde je možné i vidět přehled oceněných společností od roku 2010 do roku 2014.

Tab. 1 *Přehled vítězů Národní ceny ČR za CSR od roku 2010 do 2014*
(NPK, © 2009 - 2015)

Rok	Kategorie	Název společnosti
2014	průmysl	DIAMO, státní podnik
	obchod	ROSSMANN, spol. s r.o.
	organizace	Krajský úřad Jihomoravského kraje Dům zahraniční spolupráce
2013	firma	Vodafone Czech Republic a.s. T-Systems Czech Republic a.s.
	organizace	Úřad městské části Prahy 13
	firma	ČSAD LOGISTIK Ostrava, a. s. – nákladní divize
2012	organizace	Diecézní charita opavsko-ostavská
		Městský úřad města Třinec
		SOŠ a SOUT Třemošice
		Šance na vzdělání, o. p. s
2011	obchod	AHOLD Czech Republic, a.s.
	gastronomie	ARAMARK, s.r.o.
	strojírenství	Třinecké železářny, a. s.
	organizace	CzechInvest Úřad městské části Prahy 3
2010	do 250 zaměstnanců	Vitkovice a.s.
	nad 250 zaměstnanců	ČEZ, a.s.

Existuje i řada dalších ocenění, které souvisí se společenskou odpovědností:

- Sociálně prospěšný podnikatel roku - za rok 2014 vyhrál Vlastislav Bříza, KOH - I - NOOR holding.
- Top odpovědná firma - za rok 2014 vyhrálo IBM Česká republika a za malé firmy ZLKL.
- Odpovědný leader - za rok 2014 se stala Martina Grygar Březinová, ředitelka Sodexo Benefity.

- Cena veřejnosti TOP Odpovědná velká firma cena Hospodářských novin a iHNED.cz - se za rok 2014 stala společnost IBM Česká republika.
- Cena veřejnosti TOP Odpovědná malá firma cena Hospodářských novin a iHNED.cz - za rok 2014 se stala společnost Advantage Consulting.
- Největší a nejštedřejší firemní dárcce - za rok 2014 se stala skupina ČEZ a Herba-dent s. r. o.

Soutěže a ocenění z oblasti CSR jsou pořádány zejména k propagaci a podpoře CSR v České republice. Společnosti se do těchto soutěží hlásí, aby se především zviditelnily a ukázaly konkurenci i zákazníkům, že dělají něco navíc.

3 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ

Odměňování je nedílnou součástí péče o zaměstnance a často tvoří důvod, zda zaměstnanec ve společnosti setrvá nebo odejde.

Armstrong (2009, s. 20) tvrdí, že řízení odměňování se zabývá strategiemi, politikou a procesy, které jsou důležité pro zaměstnance, aby vykonávali svou práci. Systém odměňování usiluje o uspokojení potřeb jak zaměstnance, tak i společnosti, ve které pracuje. Cílem systému odměňování je, aby probíhalo slušně, spravedlivě, důsledně a mohlo být využito k dosahování strategických cílů organizace.

Efektivně zvolený systém odměňování, který je pro obě strany přijatelný, spravedlivý a dosahuje produktivity, patří k nejdůležitějším faktorům, pokud chce společnost se svými zaměstnanci udržovat dobré vztahy. (Koubek, 2011, s. 156)

Systém odměňování Foot a Hook (2002, s. 259) definují jako odměnu, která je zaměstnanci poskytována navíc, a to za jeho mimořádné úsilí a měla by sloužit k jeho motivaci a vyššímu pracovnímu úsilí. Základní složku celého odměňování tvoří mzda nebo plat.

Kleibl a kol. (2001, s. 68) uvádí, že systém odměňování je tvořen především mzdovou strukturou, do které se zahrnují i stimuly nemzdového charakteru.

Systém odměňování je strukturovaný a vyvážený soubor prvků, které organizace poskytuje zaměstnanci a které zaměstnanec chápe formou pozitivních prožitků, které Kleibl a kol. (2001, s. 68) rozdělil na:

- Peněžní formy odměňování – tvoří mzda, včetně příplatků a podílů na hospodářských výsledcích, peněžní benefity, příspěvky v peněžní formě na stravu, dopravu, bydlení a vzdělávání.
- Nepeněžní formy odměňování – zahrnují naturální požitky, výrobky a služby, jejichž hodnotu lze finančně vyjádřit:
 - služební automobil nebo mobilní telefona výhody, které nemají hmotnou povahu:
 - pochvala, ocenění pracovníka nebo vnitropodnikové udělení titulu. (Kleibl a kol., 2001, s. 68)

Armstrong (2009, s. 23) uvádí, že systém odměňování tvoří:

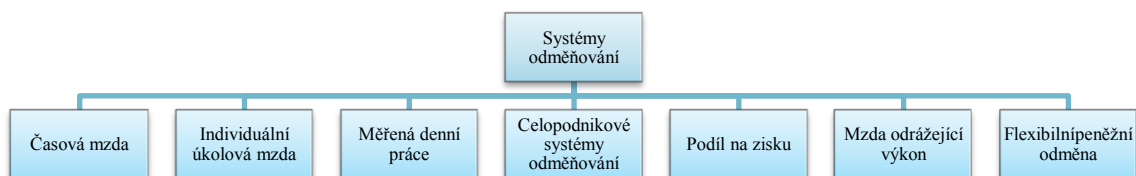
- Strategie odměňování – organizace si volí dlouhodobé cíle a záměry v oblasti odměňování např. udržet si konkurenceschopné mzdové sazby.

- Politika odměňování – poskytuje návod pro rozhodování dané organizaci, např. mzda bude odpovídat průměrným tržním mzdám.
- Praxe odměňování – jsou tvořeny strukturami tarifních tříd, sazeb a metod např. hodnocení práce nebo zásluhové odměňování.
- Procesy odměňování – tvoří způsoby realizace a provádění praktické stránky odměňování.
- Postupy odměňování – stanovují se v zájmu udržení systému a k jeho účinnému a pružnému využití.

Kleibl a kol. (2001, s. 73) definovali čtyři pilíře systému odměňování, aby odměňování mohlo být konkurenceschopné a odolné při jakýchkoliv nepředvídatelných událostech:

1. strategická analýza,
2. hodnocení mzdové praxe u konkurenčních společností pomocí mzdových průzkumů,
3. propojení vnitropodnikové struktury prací s externími mzdami,
4. formulace mzdové politiky.

Nejběžnější typy systému odměňování lze vidět na Obr. 2.



Obr. 2 Systémy odměňování (Foot a Hook, 2002, s. 282)

Časová mzda – zaměstnanci jsou placeni od délky trvání času, po který jsou v zaměstnání a výše částky může být stanovena na hodinu, měsíc nebo rok.

Individuální úkolová mzda – zaměstnanci jsou placeni za výsledek, tedy za práci, kterou skutečně odvedou.

Měřená denní práce – zaměstnanci podávají výkony na specifikované úrovni, kterou si se zaměstnavatelem předem dohodnou.

Podíl na zisku – zaměstnanec je součástí skupiny, jimž se dostává odměn, které jsou závislé na ročním zisku organizace.

Mzda odrážející výkon – zaměstnanec je odměňován dle své úrovně výkonu nebo kompetence. Je zaměřeno na motivování všech zaměstnanců i těch, kteří nemají měřitelný výstup. (Foot a Hook, 2002, s. 283-287)

Koubek (2015, s. 157) tvrdí, že moderní pojetí systému odměňování nezahrnuje jen mzdy a platy, ale dává se důraz především na nepeněžní formy odměňování:

- příznivé pracovní podmínky,
- možnost kariérního postupu,
- přátelské vztahy na pracovišti,
- nevšední pracovní náplň,
- pověření k delegování nebo vedení lidí,
- důvěra a pověření důležitými úkoly,
- pozvání na oběd či večeři,
- formální uznání,
- možnost vzdělávání,
- pocit sounáležitosti s organizací,
- zaměstnanecké benefity,
- úroveň péče o zaměstnance.

3.1 Zaměstnanecké benefity

Neodmyslitelnou součástí odměňování tvoří zaměstnanecké benefity, které společnosti zaměstnancům poskytují nad rámec mzdy.

Armstrong (2007, s. 595) definuje zaměstnanecké výhody jako složky odměny, které jsou poskytovány nad rámec k různým peněžním odměnám. Zaměstnanecké benefity tvoří nákladnou část odměn a dosahují až jedné třetiny nákladů na základní mzdu zaměstnance.

Kleibl a kol. (2001, s. 168) uvádí, že benefity jsou rozmanité požitky, služby, zboží nebo sociální péče, která je poskytována ze strany zaměstnavatele zaměstnanci ke mzdě. Zaměstnanecké výhody mohou být vypláceny dvojím způsobem:

- peněžitou formou,
- nepeněžitou formou.

Dvořáková a kol. (2007, s. 338) dodává, že zaměstnanecké benefity tvoří část příjmu ze závislé činnosti a představují dodatečné zvýhodnění zaměstnance.

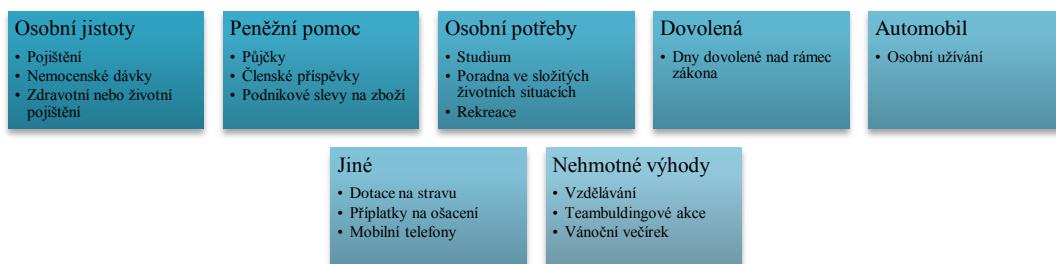
Koubek (2007, s. 274) doplňuje, že je to forma odměny, kterou organizace poskytuje svým zaměstnancům pouze proto, že jejich zaměstnanci jsou.

Zaměstnanecké výhody jsou častým předmětem kolektivních smluv a mohou být použity jako nástroj pro zvyšování oddanosti zaměstnance k podniku. (Koubek, 1997, s. 275)

Dvořáková a kol. (2007, s. 339) určila znaky zaměstnaneckých výhod:

- často nebývají závislé na výkonu pracovníka,
- zpravidla neslouží jako stimulátor ke krátkodobému pracovnímu výkonu,
- všechny druhy zaměstnaneckých výhod nemusí být využívány všemi zaměstnanci a nemusí tedy pro některé znamenat výhodu,
- je složité je rušit, jelikož je zaměstnanci po čase vnímají jako samozřejmost,
- mohou podporovat spokojenost zaměstnanců, ale také podpořit jejich nespokojenost.

Výčet hlavních zaměstnaneckých výhod lze vidět na Obr. 3.



Obr. 3 Zaměstnanecké výhody (Armstrong, 2007, s. 597)

Určité typy ze zákona povinných závazků vůči zaměstnanci společnosti uvádějí jako zaměstnaneckou výhodu, např. mateřská dovolená, dovolená nebo odstupné. (Koubek, 2011, s. 187)

Kleibl a kol. (2001, s. 168) doplňuje, že v posledních letech se mezi oblíbené zaměstnanecké benefity zařadily příspěvky na dopravu do zaměstnání či péče o děti zaměstnanců např. formou podnikových školek.

Zaměstnanecké výhody, které jsou spojeny s výkonem pracovní činnosti, zahrnují převážně preventivní zdravotní péči a poskytování osobních ochranných pracovních pomůcek.

Dvořáková a kol. (2007, s. 339) uvádí, že zaměstnanecké výhody mohou být plošné nebo individualizované.

Sodexo ve spolupráci se společností TNS Sofres uskutečnilo v roce 2014 průzkum na téma „SMEs' challenges and quality of life at work“. V rámci průzkumu bylo definováno deset oblastí, které souvisí s kvalitou života zaměstnanců, a které mají následně vliv na výkon firmy. Investice do profesionálního vybavení, příjemné pracovní prostředí, flexibilní pracovní podmínky, rozšíření zaměstnaneckých benefitů, work-life balance nebo vyvážené stravování. Výsledky ukázaly, že společnosti, které inovovaly nebo zaváděly 1-3 faktory zvýšili u svých zaměstnanců o 61 % produktivitu, o 29 % snížili absenci, o 27 % zlepšili náborový proces, o 43 % se snížila fluktuace a z 50 % se zlepšila pověst společnosti. (Schattauerová, 2015, s. 10)

Dle průzkumu NN pojišťovny a penzijní společnosti a Svazu průmyslu a dopravy se v roce 2015 u společností v České republice zlepšil ekonomický růst, což se projevilo i na zaměstnaneckých benefitech. Dlouhodobě nejčastějším benefitem je mobilní telefon a vzdělávání. Stále oblíbenější se stávají příspěvky na životní pojištění a příspěvky na penzijní pojištění.

Dle průzkumu mezi nejoblíbenější zaměstnanecké benefity patří, viz Tab. 2.

Tab. 2 *Nejoblíbenější benefity zaměstnavatelů v ČR*

(Moderní řízení, 2015)

Název	Podíl (v %)
Mobilní telefon	88
Vzdělávání	83
Pitný režim	81

Za řadového zaměstnance společnost utratí v průměru 10 000 - 15 000 Kč, u top managementu je to v průměru 30 000 Kč. Stále oblíbenějším benefitem se stávají i služby mobilního operátora pro členy rodiny. (Moderní řízení, 2015)

3.1.1 Cafeteria systém

Systém prostřednictvím, kterého se dají zaměstnanecké benefity systematicky sledovat a poskytovat se nazývá cafeteria systém.

Koubek (2007, s. 276) definuje cafeteria systém, přeloženo do českého jazyka jako cafeteria systém, jako volitelný systém zaměstnaneckých výhod nebo jejich bloků. Je to systém, ve kterém si zaměstnanec volí z nabídky benefitů, právě ten, který mu vyhovuje.

Cafeteria systém tvoří nástroj, kterým lze ve společnosti uplatňovat politiku nepeněžního odměňování zaměstnanců efektivně.

Cafeteria systém se váže na tzv. rozpočet, který je každému zaměstnanci v rámci účtu cafeteria systému stanoven, a z kterého si může libovolně odčerpat na benefity, které jsou pro něj zajímavé.

Pro zaměstnavatele cafeteria systém přináší tyto výhody:

- konkurenční výhodu,
- efektivní zhodnocení rozpočtu na zaměstnanecké výhody,
- stabilita zaměstnanců - i ve vrcholových pozicích, kde mzda nebo plat nejsou pro zaměstnance podstatné,
- zaměstnavatel neodvádí zdravotní a sociální pojištění,
- efekt množstevní slevy,
- vyšší spokojenost zaměstnanců,
- nižší fluktuaci,
- snížení pracovní neschopnosti. (Noe, 2011, s. 364)

Cafeteria systémy jsou dnes vedeny na bázi programů či platforem, s kterými pracuje jak personální oddělení, tak i zaměstnanci, kteří si prostřednictvím něj mohou zaměstnanecké výhody v rámci svého účtu volit. Ve většině případů se jedná o automatizovaný systém.

Společnost Sodexo uvádí, že mezi hlavní výhodou platforem poskytujících cafeteria systém je snížení administrativní zátěže spojenou s poskytováním zaměstnaneckých benefitů, pomáhá optimalizovat legislativu spojenou se zaměstnaneckými benefity, platformy jsou bezpečné na jakákoliv firemní data a nabízí nabídku moderních trendů v oblasti zaměstnaneckých výhod. (Sodexo, © 2015)

4 PÉČE O ZAMĚSTNANCE

Zaměstnanci tvoří nejdůležitější zdroj podniku, ale pro společnost jsou i zdrojem jedním z nejnákladnějších, zejména pokud jsou zaměstnanci kvalifikovaní. Zaměstnavatelé si v posledních letech začali uvědomovat, že právě v zaměstnancích tkví jejich konkurenční schopnost a závisí na nich úspěšnost celé společnosti. Je důležité zaměstnancům poskytovat určitou péči, jelikož jejich pracovní výsledky často závisí na jejich schopnostech, motivaci, spokojenosti a vztahu ke společnosti. (Koubek, 2015, s. 343)

Armstrong (2007, s. 685) definoval péči o zaměstnance jako individuální službu poskytovanou zaměstnavatelem zaměstnancům.

Němec a kol. (2014, s. 98) rozdělili péči o zaměstnance na:

- povinnou péči – vyplývající z pracovněprávních předpisů a zákonů,
- smluvní péči – vyplývající z kolektivních smluv uzavřených v rámci podniku,
- dobrovolnou péči – vyplývající z personálních směrnic a úrovně sociální politiky konkrétního zaměstnavatele.

Péče o pracovníky zahrnuje celospolečenské zájmy a cíle, které se týkají lidských práv, zdraví a sociálního rozvoje člověka, individuální zájmy člověka, tedy uspokojování jeho potřeb a cíle organizace, jak tyto potřeby zaměstnancům zabezpečit. (Kociánová, 2010, s. 186)

Koubek (2015, s. 343), Kociánová (2010, s. 187) a Foot a Hook (2002, s. 320) uvádí, že péče o zaměstnance zahrnuje:

- Pracovní dobu a pracovní režim – zaměstnavatelé mohou zaměstnancům zvolit flexibilní pracovní režim nebo určit specifickou délku pracovní doby.
- Pracovní a životní podmínky – zaměstnavatelé mají ze zákona povinnost vytvářet bezpečné pracovní podmínky, zajišťovat především bezrizikové pracoviště, zlepšovat zařízení pro zaměstnance a dohlížet na vzhled pracoviště a jeho čistotu.
- Odborný rozvoj pracovníků – zaměstnavatel má povinnost zajistit zaměstnanci vzdělání pouze pokud nastupuje do zaměstnání bez zkušeností, ale pouze školením či zaškolením. Další zvyšování kvalifikace zaměstnance je v zájmu zaměstnavatele.
- Stravování – zaměstnavatel je povinný zaměstnanci umožnit stravování na všech směnách. Zaměstnavatel tedy musí upravit pracovní dobu tak, aby zaměstnanci měli možnost stravování využít. V mnoha podnicích zaměstnancům přispívají

na stravné prostřednictvím stravenek, v ostatních mají zaměstnanci možnost využívat závodní jídelny. Kvalita i struktura jídel bývá kontrolována vnějšími orgány, které však nezaručí plnou spokojenost zaměstnanců. Mnohé podniky se snaží svým zaměstnancům nabídnout např. vegetariánské menu, nutričně vyvážené menu nebo stravu zahraniční.

- Péče o životní prostředí – zaměstnavatel může podporovat životní prostředí prostřednictvím údržby zeleně v rámci pracoviště nebo tříděním odpadu na pracovišti.
- Uložení svršků a dopravních prostředků – zaměstnavatel je povinen zajistit bezpečné uložení svršků a osobních předmětů, které obvykle zaměstnanci do zaměstnání nosí. Do této kategorie spadají i osobní automobily a běžné dopravní prostředky k dopravě do zaměstnání. Někteří zaměstnavatelé jako formu zaměstnaneckého benefitu nabízejí údržbu pracovního oblečení (praní).
- Zabezpečení při pracovní neschopnosti a ve stáří a zaměstnávání po návratu do práce – v některých případech je zaměstnavatel povinen udělit zaměstnanci volno na některé činnosti dané zákonem a po jejím návratu zaměstnanci zajistit stejné pracovní místo, které vykonával.
- Doprava do zaměstnání – ve většině případů velké výrobní společnosti nabízejí částečnou nebo celkovou úhradu na dopravu, kterou buď zajišťuje podnik, nebo zaměstnanci využívají smluvního dopravce a částka jim je zpětně vyplacena. Tento zaměstnanecký benefit má vliv na výkon zaměstnance, jelikož mu šetří čas a únavu spojenou s dopravou do zaměstnání (např. řízení auta).
- Zdravotní služby – nad rámec zákonných povinností může zaměstnavatel zaměstnancům poskytovat rehabilitace, poradenství nebo očkování.

Mezi další služby, které nevyužívají jen zaměstnanci, ale i jejich rodinní příslušníci patří:

1. Služby spojené s volným časem – zaměstnavatel může dobrovolně pořádat kulturní a sportovní aktivity, pečovat o děti pracovníků nebo poskytovat poradenské služby, příspěvky na rekreace, dovolenou, dětské tábory nebo zájmové kroužky pro děti.
2. Služby zlepšující životní podmínky – zaměstnavatel může poskytovat zaměstnancům služby firemní mateřské školky, pojištění, firemní půjčky nebo příspěvky na ubytování.
3. Poradenské služby – zaměstnavatel může zaměstnancům poskytnout možnost využití firemního právníka v osobním životě. (Koubek, 2015, s. 359)

Armstrong (2007, 520) a Koubek (2015, s. 357) se shodují, že mezi nejrozšířenější služby poskytované zaměstnancům ze strany zaměstnavatelů patří, viz Obr. 4:



Obr. 4 *Nejrozšířenější služby poskytované zaměstnancům*
(Koubek, 2015, s. 357)

4.1 Pracovní doba a pracovní režim

Pracovní doba zasahuje do časové využitelnosti zaměstnance, ale i do jeho volného času, životního způsobu, ovlivňuje jeho mimopracovní potřeby, jeho zdraví či schopnost a motivaci dále se vzdělávat. (Koubek, 2015, s. 344)

Pracovní dobu Němec a kol. (2014, s. 99) definoval jako čas, kdy je zaměstnanec povinen vykonávat pro zaměstnavatele práci. Je to doba, při níž je zaměstnanec připraven k výkonu práce podle pokynů zaměstnavatele. Rozsah pracovní doby upravuje Zákoník práce, zpravidla zákon uvádí její maximální hodnoty během týdne a dne.

Pracovní doba může být rozvržena:

- Rovnoměrně – zahrnuje stejný počet hodin na jednotlivé týdny v měsíci, který odpovídá stanovené týdenní pracovní době.
- Nerovnoměrně – zaměstnavatel zde nerozvrhuje pracovní dobu v pravidelných týdenních intervalech, avšak průměrná týdenní pracovní doba nesmí přesáhnout stanovenou týdenní pracovní dobu, za období nejvýše 26 týdnů po sobě jdoucích. (Businesscenter.cz, §78 - §80, ©1998-2015)

Doba odpočinku zahrnuje čas, který není pracovní dobou. Doba odpočinku zahrnuje přestávky na jídlo a oddech, odpočinek během svátků nebo dovolené. (Němec a kol., 2010, s. 99)

Délka pracovní doby v hodinách za 7 po sobě následujících kalendářních dnů činí maximálně 40 hodin u zaměstnanců s jednosměnným pracovním režimem, 38,75 hodin týdně u zaměstnanců s dvousměnným pracovním režimem a 37,5 hodin týdně u zaměstnanců pracujících v podzemní nebo u zaměstnanců s třisměnným a nepřetržitým pracovním provozem. Čistá pracovní doba nezahrnuje přestávky v práci na jídlo a oddech, tyto přestávky se nezapočítávají do pracovní doby. V rámci čisté pracovní doby se berou v úvahu přestávky bezpečnostní. (Businesscenter.cz, §78 - §80, ©1998-2015)

Pracovní režim bývá určován povahou pracovního procesu, tedy zda je přetržitý nebo nepřetržitý. Nepřetržitý pracovní režim zahrnuje provoz 24 hodin denně. (Kociánová, 2010, s. 186)

Kociánová (2010, s. 186) dělí přetržitý provoz na jednosměnný, dvousměnný a třisměnný.

Němec a kol. (2014, s. 100) definuje směnu jako část týdenní pracovní doby bez práce přesčas, kterou je zaměstnanec povinen dle stanoveného rozvrhu odpracovat. Práce přesčas je konaná zaměstnancem na příkaz zaměstnavatele nebo se souhlasem zaměstnavatele nad stanovenou týdenní pracovní dobu.

Délka směny nesmí v jeden den přesáhnout 12 hodin. (Businesscenter.cz, §83, © 1998 - 2015)

Dle průzkumu pracovního portálu Prace.cz vyplynulo, že 46 % uchazečů o zaměstnání odmítá pracovní místo z důvodu nočních směn. 20 % respondentů však uvedlo, že pracují ve výrobě či službách, kde je noční práce samozřejmostí a nic jiného jim nezbyvá. Pouze 7 % lidí uvedlo, že mají práci na směny rádi a nevadí jim. V České republice zůstává v zaměstnání 780 tis. zaměstnanců, jejichž největší složku tvoří zaměstnanci výrob obsluhující stroje. (Moderní řízení, 2014)

Noční práci upravuje Zákoník práce, kde za práci v noci mezi 22. až 6. hodinou připadá zaměstnanci příplatek ve výši 20 % navíc. Lidé pracující pravidelně v noci mají nárok na častější lékařské prohlídky.

Moderním trendem v pracovních režimech se v posledních letech staly flexibilní režimy práce, které dokážou sladit provozní potřeby zaměstnavatele s osobními potřebami zaměstnanců. Výhodou flexibilní pracovní doby z pohledu zaměstnavatele je ve schopnosti pracovníka organizovat si práci podle vlastních okolností a snížení ztrát pracovní doby

dříve způsobených překážkami na straně zaměstnance. Flexibilní pracovní režim zvyšuje loajalitu zaměstnanců k podniku. (Kleibl a kol., 2001, s. 162)

Kociánová (2010, s. 179) rozdělila flexibilní režim práce na chronometrickou flexibilitu, která se týká délky pracovní doby a na chronologickou flexibilitu, která se týká umístění pracovní doby.

Koubek (2015, s. 347) a Němec a kol. (2014, s. 101) se shodují, že flexibilní pracovní režimy chronometrické zahrnují:

- kratší pracovní dobu,
- smlouvu na roční počet odpracovaných hodin.

Pracovní režimy chronologické zahrnují pružnou (klouzavou) pracovní dobu, kdy si zaměstnanec sám volí začátek a konec směny. Chronologický flexibilní pracovní režim je uplatňován jako pružný pracovní den, kdy si zaměstnanec volí začátek práce v jednom dni, nebo pružný pracovní týden, kdy zaměstnanec odpracuje stanovený počet hodin v rámci týdne, ale je na jeho úvaze časové rozvržení.

Zvláštní případy pružných pracovních režimů tvoří:

- Job sharing – sdílení pracovního místa, kde dva zaměstnanci dobrovolně sdílejí odpovědnost jednoho člověka. Plat a výhody zaměstnanci dostávají poměrnou částkou. Job sharing může být praktikován na půl dny, alternativní dny nebo alternativní týdny. (BusinessDictionary.com, © 2015)

Fond dalšího vzdělávání v rámci projektu METR uvádí, že v České republice využívá job sharing pouze 7 % firem. Tyto pozice jsou nejčastěji obsazovány ženami na mateřské dovolené. Zpravidla se jedná o dva zaměstnance na zkrácený úvazek, kteří sdílí náplň jednoho úvazku. Jeden pracuje od pondělí do středy, druhý od středy do pátku. Během středy si předávají agendu. (Fond Dalšího Vzdělávání, © 2015)

- Distanční práce – práce na plný úvazek, která je vykonávána z domu a pracovník je hodnocen za výsledky odevzdané práce. Výhodou je úspora nákladů na dopravu a chod kanceláře.

V roce 2015 došlo ke zvýšení minimální mzdy z 8 500 Kč na 9 200 Kč při 40 hodinovém pracovním úvazku. Tedy hodinová sazba se zvýšila z 50,60 Kč na 55 Kč nařízením vlády č. 204/2014 Sb. (Moderní řízení, 2015). V roce 2016 je minimální mzda stanovena nařízením vlády č. 233/2015 Sb., ve výši 9 900 Kč, tedy hodinová sazba činná 58,70 Kč.

4.2 Pracovní prostředí

Pracovní prostředí tvoří souhrn materiálních podmínek pracovní činnosti, které v souvislosti s ostatními podmínkami výkonu práce vytvářejí faktory působící na pracovníka. (Stýblo a kol., 2011, s. 871)

Armstrong (2007, s. 509) definoval pracovní prostředí jako pracovní místo, na kterém se vykonává práce zahrnující pracovní podmínky a způsob, jak se zaměstnanci jednají jejich nadřízení i kolegové. Pracovní podmínky by měly splňovat požadavky týkající se zdraví a bezpečnosti všech ve společnosti.

Dvořáková (2012, s. 184) doplňuje, že pracovním prostředím se rozumí fyzikální, chemické, biologické, sociální i kulturní složky, které na zaměstnance působí v průběhu pracovního procesu. Pracovní prostředí záleží na technologickém vybavení, hygienickou úroveň i estetickým řešením. Nevhodné pracovní prostředí zvyšuje pracovní zátěž zaměstnance tak, že z dlouhodobého hlediska může docházet až ke zdravotním či morálním poškozením.

Pracovní prostředí zahrnuje několik faktorů, které ovlivňují kvalitu a výkon zaměstnance:

- Prostorové řešení a barevná úprava pracoviště – špatné prostorové řešení rozmístění strojů na pracovišti z hlediska ergonomie, může z dlouhodobého hlediska poškodit zdraví zaměstnance.
- Osvětlení – je důležité optimalizovat míru světla, jelikož osvětlení má zásadní vliv na únavu očí.
- Mikroklimatické podmínky – tepelná nepohoda působí na organismus nevhodně nebo přímo škodlivě, jelikož nepříznivě ovlivňuje svalový výkon, koordinaci pohybů, koncentraci pozornosti, rychlost reakce a duševní činnost.
- Škodliviny v pracovním ovzduší – mezi škodliviny na pracovišti patří prach, toxické škodliviny, karcinogeny nebo biologické škodliviny.
- Hluk – je považován za jeden z nejzávažnějších škodlivin, jelikož má vliv na emocionální postoj a motivaci zaměstnance, zhoršuje sluch a narušuje nervovou soustavu. (Dvořáková, 2012, s. 188)

Zaměstnavatelé jsou povinni pečovat o své zaměstnance a zabezpečovat pohodu u zaměstnanců. Pohodu zaměstnanců nejčastěji zaměstnavatelé vytváří prostřednictvím uspokojivého pracovního prostředí. Tak si zaměstnavatelé zajišťují fakt, že zaměstnanci budou spo-

lečnosti oddání a pracoviště bude vnímáno jako nejlepší místo pro práci. (Armstrong, 2007, s. 509)

4.3 Péče o zdraví

Zdraví znamená dobrý fyzický i mentální stav, při němž tělo i mysl je ve vynikající pracovní formě. Zaměstnavateli se neukládá povinnost pečovat o zdraví zaměstnance nad rámec bezpečnosti práce, avšak zaměstnavatel by měl vyvíjet aktivity a povzbuzovat dobré zdraví zaměstnanců. (Foot a Hook, 2002, s. 327)

Zaměstnavatel má ze zákona povinnost zajišťovat pro své zaměstnance pracovnělékařské služby a je povinen uzavřít písemnou smlouvu s poskytovatelem pracovnělékařských služeb. (Businesscenter.cz, ©1998-2015)

Dle vyhlášky Ministerstva zdravotnictví je zaměstnavatel povinen zajistit vstupní prohlídku před uzavřením pracovní smlouvy nebo dohody.

Druhy preventivních prohlídek poskytujících ze strany zaměstnavatele, lze vidět na Obr. 5:



Obr. 5 Druhy preventivních prohlídek (Junková, 2013)

Mezi další části povinné péče patří ergonomie pracoviště a dodržování hygienických standardů na pracovišti.

Trendem společností v několika posledních letech se stala péče o zdraví zaměstnanců, jelikož tato péče přináší menší náklady společnosti, které jsou spojeny s vyplácením nemocenských dávek a především s absencí zaměstnanců.

Společnosti dnes vědí, že zdraví zaměstnanci podávají vyšší výkon a mají menší problémy s nemocnostmi. (Kazdová, 2015b)

Podporovat zdravý životní styl mohou organizace následovně:

- zdravá strava a zabezpečení kvalitní stravy v jídelně,
- vitamínové balíčky,
- programy zvládnání stresu,

- programy při odvykání kouření,
- podpora sportování např. prostřednictvím permanentek na plavání, fitness atd. (Fotot a Hook, 2002, s. 349)

Společnost Siemens spol. s r.o. v rámci péče o zdraví zaměstnanců dotuje závodní jídelnu, aby zaměstnanci měli přístup nejen ke kvalitní stravě, ale i vegetariánským jídlům nebo nutričně vyváženým pokrmům dle jejich pracovní zátěže v zaměstnání. (Kazdová, 2015b)

Ve společnosti AUTO JAROV pořádají pravidelné Dny zdraví, jelikož velkou část zaměstnanců tvoří právě dělnické pozice. V rámci Dnu zdraví je prováděno měření vysokého krevního tlaku, měření výše cholesterolu či hladina cukru v krvi. Zaměstnanci mohou využívat rehabilitačního lékaře nebo sick days. (Červenková, 2015, s. 13)

Společnost T-Mobile v roce 2009 spustila projekt zdravá firma, kde poskytovala zaměstnancům nadstandardní péči o jejich zdraví prostřednictvím:

- péče psychologa,
- 24 hodinová možnost konzultace s lékařem,
- poskytování zdravých produktů,
- poskytování dentální hygieny nebo fyzioterapie,
- zdravé stravování,
- cvičení na pracovišti,
- program pro prevenci stresu aj. (Kráľová, 2009)

Preventivní program České pošty s názvem „Zapojme se všechny, není to náročné!“ zachránil život dvěma zaměstnankyním. V rámci tohoto programu ženy měly možnost vyšetření melanomu prsu. Program byl zacílený na ženy, jelikož z 32 tis. zaměstnanců ženy tvoří 78 %. Program proběhl během roku 2014, jehož náklady díky spolupráci několika dalších organizací činily 12,8 Kč na jednu zaměstnankyni. Od září roku 2015 se vedení rozhodlo v tomto programu dále pokračovat. (Vitík, 2015)

Společnost AcelorMittal Ostrava svým zaměstnancům nabízí speciální pitný režim prostřednictvím nápojových směsí, které obsahují vyvážený počet minerálů a vitamínů, které jsou potřebné při práci v náročném pracovním prostředí. Zajišťují zaměstnancům masáže, pobyty nebo saunu. Pořádají Dny zdraví a bezpečnosti. (Kazdová, 2015b)

Společnost Albert v roce 2015 provedla průzkum u svých zaměstnanců, kde bylo zjištěno, že většina zaměstnanců touží po péči o své zdraví prostřednictvím sportu. Společnost

Albert na tento požadavek zareagoval ve formě poukázek MultiSport, aby zajistit tento zaměstnanecký benefit u více jak 17 000 zaměstnanců. (Červenková, 2015, s. 11)

Zaměstnanecké benefity společnosti AGC Flat Glass tvoří z velké části prostředky pro podporu zdraví zaměstnance. Příkladem může být lázeňský či rehabilitační pobyt pro zaměstnance, úhrada operací, vysoká bezpečnost práce a kvalitní pomůcky na ochranu zdraví. (Kazdová, 2015b)

V rámci péče o zdraví je v České republice pořádáno i několik soutěží.

Soutěž Podnik podporující zdraví pomáhá společnostem rozvíjet péči o zdraví a bezpečnost zaměstnanců. Pro účast v soutěži jsou dána velice náročná kritéria např. organizace práce, politika podpory zdraví na pracovištích, participace managementu na prevenci, plánování podpory zdraví v podniku, společenská odpovědnost, podnikové procesy, kategorizaci práce, výsledky podnikové podpory zdraví (fluktuace, nemocnost) nebo vliv podniku na vnější prostředí. Cílem soutěže není ukázat, která firma je nejlepší, ale pomoci dalším firmám v rozvoji péče o zdraví zaměstnance.

Za rok 2014 z okolí Zlínského kraje vyhrála společnost Siemens spol. s r.o., a to jak pobočka ve Frenštátě pod Radhoštěm, tak i v Mohelnici. Dalšími výherci byli např. Linet spol. s r.o., Kraj Vysočina nebo AGC Flat Glass Czech, a.s. (Kazdová, 2015b)

Sick days

Určitou formou jak podporovat zdraví u svých zaměstnanců mohou být i sick days, které se vžily do podvědomí zaměstnavatelů v posledních letech.

Sick days neboli nemocné dny, zaměstnavatelé poskytují v řádech 3 až 5 dnů, které může zaměstnanec využít k vyléčení virózy či nachlazení bez nutnosti vystavení potvrzení o pracovní neschopnosti. Sick day není dovolená, je to neformální benefit ze strany firmy vůči zaměstnancům. Při jejich nečerpání se do dalšího roku obvykle nepřevádějí, ani se nijak neproplácejí. Sick days se v posledních letech staly hitem benefitů u velkých společnostech. (Kučerová, 2015)

Poskytování sick days se řídí jistými pravidly:

- stanovení podmínek, za kterých si zaměstnanec tento benefit může čerpat,
- mzda, která zaměstnanci v těchto dnech připadá,
- kdo má na sick days nárok,
- pravidla se zakotví do vnitřního předpisu nebo kolektivní smlouvy.

4.3.1 Ochrana zdraví při práci

Armstrong (2007, s. 523) uvádí, že programy zdraví jsou navrhovány tak, aby se minimalizoval výskyt onemocnění spojeného s prací. Účelem těchto programů je:

- eliminovat nebezpečí,
- eliminovat nebezpečné procesy a materiály,
- eliminovat rizika,
- poskytovat osobní ochranné pracovní prostředky,
- vzdělávat a informovat zaměstnance o riziku,
- udržovat pracovní prostředí v čistotě,
- provádět pravidelné kontroly,
- vytvářet ergonomické pracovní prostředí,
- zabezpečovat programy preventivního lékařství.

Řízení lidských zdrojů v oblasti zdraví a bezpečnosti klade důraz na individualitu, flexibilitu a adaptabilitu. Zdraví a bezpečnost zaměstnanců by mělo být vnímáno jako součást podnikatelských cílů spočívající v maximalizování účelnosti, které vede ke zlepšování morálky, snižování nákladů a měl by skýtat příležitost k volbě způsobu jak toho dosáhnout.

Dle Foot a Hook (2005, s. 350) přístup ke zdraví a bezpečnosti z hlediska řízení lidských zdrojů obsahuje:

- Firemní kulturu založenou na vnímání zdraví a bezpečnosti – musejí být dodrženy zákonné požadavky, posuzování rizika, shromažďování informací, provádění analýz nákladů a užitků. Pokud je zdraví a bezpečnost přijata ve firemní kultuře je možné ji podporovat kampaněmi, publicitou, angažováním vrcholového managementu. Zaměstnanci si jsou vědomi toho, že zdraví a bezpečnost tvoří důležité aspekty k výkonu jejich práce.
- Závazek vedení k dosahování vyšších standardů – vedení by mělo podporovat další zefektivňování a rozšiřování zdraví a bezpečnosti na pracovišti.
- Odpovědnost ve vztahu ke zdraví a bezpečnosti.
- Manažeři jdou příkladem – manažeři by měli motivovat své podřízené k podpoře zdraví a bezpečnosti.
- Zdroje – zdraví a bezpečnost by měla být podporována zdroji na vybavení, výcvik či školení.

- Realistické a dosažitelné cíle pro každého ve společnosti. (Foot a Hook, 2005, s. 350)

4.3.2 Pracovní zátěž a stres

Armstrong (2007, s. 510) uvádí čtyři důvody, proč by se společnosti měly zajímat o zvládnání stresu.

1. Společnost by měla jednat společensky odpovědně a zajišťovat kvalitu pracovního života.
2. Nadměrný stres způsobuje onemocnění.
3. Výsledkem stresu je neschopnost zvládat nároky práce.
4. Nadměrný stres může snižovat efektivnost zaměstnanců a tím výkon organizace.

Stresu často předchází únava, což je pokles energie potřebné k vykonání práce.

Na stres jednotlivec reaguje fyzicky, psychicky a chováním. S krátkodobým stresem se lidé dokážou vyrovnat, ale s dlouhodobějším stresem přichází únava, podrážděnost, bolesti hlavy, zažívací potíže, nespavost či agresivita. Zaměstnanec se v pracovním prostředí se stresem setkává dle Kleibla a kol. (2001, s. 154):

- pokud si neumí setřídít priority u úkolů,
- v pracovním prostředí, kde není jasný popis práce a zaměstnanec neví, co má dělat,
- pokud dostává od nadřízených vzájemně si odporující úkoly,
- není sebejistý a schopný svou práci zvládnout,
- má špatné pracovní vztahy s kolegy,
- je přepracovaný.

Stresy, úzkosti a deprese významně ovlivňují kvalitu prožívání, ale také individuální výkonnost. Proto programy duševního zdraví, psychohygieny, mentálního prospívání mají v sobě velký potenciál a nejsou jen dobrým skutkem. (Kazdové, 2015c)

Evropský průzkum na téma rizika pracovišť ukázal, že psychosociální rizika jsou v evropských zemích těmi nejčastějšími, tedy pracovní stres, násilí a obtěžování. Mezi psychosociální rizika patří i obtížné vyjednávání se zákazníky či časová tíseň. (Kazdová, 2015a)

Mezi nejčastější duševní problémy na pracovišti patří nadlimitní stres, který se projevuje i po fyzické stránce, vyhoření, úzkost či deprese. Tyto problémy se dají zachytit např. preventivními programy. (Kazdové, 2015c)

Vystresovaní zaměstnanci představují pro zaměstnavatele lidi, kteří podávají zhoršené pracovní výkony, dopouští se častých chyb, jsou přecitlivělí ke kritice, jsou náchylní k úrazům a přestávají vycházet se svými kolegy. Na tyto situace mohou reagovat pitím alkoholu, kouřením nebo užíváním drog. Pro správné zvládnutí stresu na pracovišti lze použít re-design práce, relaxaci, cvičení asertivity nebo delegování úkolů. (Kleibl a kol., 2001, s. 155)

Syndrom vyhoření

Vyhoření vzniká jako následek dlouhodobého stresu, přičemž každého zaměstnance může stresovat něco jiného. Stres má velký dopad na fyzickou energii a zdatnost. Dlouhodobá nemoc, vyčerpání nebo chronická bolest snižují toleranci vůči stresu. Psychická zátěž jako rozvod, onemocnění či úmrtí blízké osoby, ztráta zaměstnání, finanční starosti, ale i neshody v blízkém okolí také snižují schopnost odolávat stresu.

K syndromu vyhoření mají blíže lidi, kteří jsou zapálení, angažovaní, nadšení s nereálnými očekáváními, přehnaně odpovědní nebo s nestabilním sebehodnocením.

Pro dobré zvládnutí stresu jsou důležité i některé dovednosti. Například umět odmítnout, přednést svůj názor, argumentovat, vyjít s různými typy lidí, být diplomatický, umět vyjednávat či přijmout kritiku.

Syndromu vyhoření se dá předejít. V první řadě je potřeba se zaměstnancem o problémech hovořit. Nabídnout mu dovolenou, pomoci mu vyhledat odbornou pomoc, rozdělit úkoly mezi kolegy. Je velice důležité zaměstnance pochopit. (Peclová, 2015)

4.3.3 Bezpečnost práce

Zdraví škodlivé pracovní podmínky, nesprávně prováděná a organizovaná práce mají vliv na zaměstnance a mohou působit negativně a později způsobit závažná onemocnění nebo úraz. Význam bezpečnosti práce spočívá především v zajištění ochrany životů a zdraví svých zaměstnanců. (Foot a Hook, 2002, s. 345)

Zaměstnavatel je povinný provádět opatření, jejichž cílem je odstranit příčiny nebezpečí na pracovišti, ohrožení života a zdraví zaměstnance a vytvořit bezpečné podmínky pro výkon práce. Tato povinnost je kontrolovatelná, Českým úřadem bezpečnosti práce, který spadá pod Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. (Koubek, 2015, s. 355)

Na základě Zákoníku práce jsou zaměstnavatelé povinni:

- nepřipustit, aby zaměstnanec vykonával zakázané práce a práce, jejichž náročnost by neodpovídala jeho schopnostem a zdravotní způsobilosti,
- poskytovat stroje a zařízení v takovém stavu, aby nebyla porušena bezpečnost práce,
- umožnit zaměstnanci absolvovat školení o bezpečné práci na pracovišti a sdělit mu informace potřebné k výkonu bezpečné práce,
- zřizovat, udržovat a zlepšovat potřebná ochranná zařízení,
- bezodkladně odstraňovat příčiny pracovních úrazů, nemocí z povolání, vést jejich evidenci, oznamovat příslušným orgánům a provádět opatření k nápravě. (Businesscenter.cz, ©1998 - 2015)

Na základě právních předpisů je zaměstnanec povinen:

- účastnit se školení,
- používat ochranné pomůcky,
- nepožívat alkoholické nápoje a návykové látky,
- dodržovat zákaz kouření,
- oznamovat závady a nedostatky ohrožující zdraví ostatních. (Stýblo, 2003, s. 120)

Hlavním cílem všech opatření je zabránit vzniku pracovních úrazů a nemocí z povolání.

Pracovní úraz

Za pracovní úraz je považován ten úraz, který se zaměstnanci stane při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s ním k poškození na zdraví nebo při něm dojde k smrti. Zaměstnavatel odpovídá za škodu tím vzniklou. Pracovní úraz není úraz, který se zaměstnanci přihodil po cestě do práce nebo cestou z práce.

Mezi povinnosti zaměstnavatele spojenými s pracovním úrazem patří:

- vyšetřit příčiny a okolnosti úrazu,
- vést dokumentaci o pracovních úrazech,
- ohlásit pracovní úraz příslušným orgánům,
- přijímat opatření proti dalším úrazům. (Čermák, 2006, s. 187)

V letech 2005 – 2014 došlo u pojištěných mužů ke snížení počtu o 4 %, zatímco u žen naopak ke zvýšení o 5 %. V České republice došlo v roce 2014 k 44 301 pracovním úrazům,

z čehož bylo 13 113 žen. Ve Zlínském kraji bylo hlášeno 2 303 úrazů, z čehož úraz mělo 580 žen. Ve sféře stavebnictví dle CZ-NACE mělo pracovní úraz 3 112 osob, z toho 71 žen. V roce 2014 bylo vykázáno 116 smrtelných pracovních úrazů ve všech odvětvích na území České republiky, což je o tři případy více než v roce 2013. (Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci, © 2015)

V České republice je za největší riziko na pracovišti považováno riziko pracovního úrazu při práci se stroji či nástroji, či s používáním dopravních prostředků. Velká většina zaměstnavatelů si uvědomuje i zdravotní rizika spojená s výkonem jednotvárného pohybu, který často vyvolává problémy pohybového aparátu. (Kazdová, 2015a)

V roce 2015 došlo ke změně v legislativě u pracovních úrazů Nařízením vlády č. 170/2014 Sb., které udává nové povinnosti zaměstnavatelů v evidenci a hlášení pracovních úrazů:

1. Přesná specifikace druhu zranění zraněných částí těla příslušným kódem podle nové přílohy č. 3 nařízení vlády v knize úrazů.
2. V knize úrazů musí být popsán děj úrazu.
3. Zaměstnavatel je povinen vydat zaměstnanci na jeho žádost kopii nebo výpis údajů z knihy úrazů a dokument potvrdit podpisem oprávněné osoby.

Ruší se však okamžitá ohlašovací povinnost zdravotní pojišťovně. (Moderní řízení, 2015)

Míra úrazovosti a výskytu

Míra úrazovosti patří dle Armstronga (2007, s. 524) k nejpoužívanějším ukazatelům v měření bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

$$\text{Míra úrazovosti} = \frac{\text{počet úrazů}}{\text{počet odpracovaných hodin}} * 100\,000 \quad (1)$$

K míře úrazovosti se dále zjišťuje i míra výskytu pracovních úrazů.

$$\text{Míra výskytu} = \frac{\text{počet úrazů}}{\text{průměrný počet zaměstnanců v období}} * 1\,000 \quad (2)$$

4.3.4 Nemoc z povolání

Nemocemi z povolání jsou nemoci vznikající nepříznivým působením chemických, fyzikálních, biologických nebo jiných škodlivých vlivů, pokud vznikly za podmínek uvedených v seznamu nemocí z povolání, který je upravován nařízením vlády.

Nemoc z povolání se posuzuje dle lékařských posudků. Zaměstnavatel je odpovědný za škodu způsobenou nemocí z povolání. (Stýblo a kol., 2011, s. 887)

V roce 2015 bylo hlášeno 1 063 nemocí z povolání, což je oproti roku 2013 o 189 více. Mezi nejčastější nemoci z povolání v roce 2014 patří syndrom karpálního tunelu, který postihuje nejvíce osoby, které provádí monotónní práci ve výrobních, alergické projevy na kůži či zaprášení plic.

4.4 Legislativa v bezpečnosti a zdraví zaměstnanců

V České republice existuje několik právních předpisů, které upravují ochranu zdraví při práci. Tvoří je zákony, prováděcí nařízení vlády, vyhlášky nebo vnitropodnikové předpisy. (Foot a Hook, 2005, s. 345)

Právní normy upravují oblast péče o zaměstnance a jsou pouze doporučující pro zaměstnavatele. Jejich užší obsah by měl být náplní kolektivních smluv nebo vnitřních předpisů. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci je právně upravena jako soubor práv a povinností účastníků pracovního procesu a orgánů, které mají dozor nad touto oblastí. (Foot a Hook, 2005, s. 345-348)

Problematika bezpečnosti zdraví zaměstnanců v pracovním prostředí se řídí následující legislativou:

- Novela zákona č. 20/1966 Sb. o péči o zdraví lidu.
- Směrnice a vyhlášky ministerstva zdravotnictví.
- Zákon č.262/2006 Sb. zákoníku práce.
- Zákon č. 48/1997 Sb. o veřejném zdravotním pojištění.

Novela zákona č. 20/1966 Sb. o péči o zdraví lidu

Zákon o péči o zdraví lidu tvoří v České republice v režimu zdravotnictví základní právní předpis a vymezuje hlavní zásady v péči o zdraví lidu. V tomto zákoně je pro zaměstnavatele upravena preventivní závodní péče a prevence ochrany zdraví zaměstnanců před nemocemi z povolání, pracovními úrazy či jiným poškozením zdraví související s výkonem práce. Jsou zde stanoveny podmínky i závodní preventivní péče, preventivní lékařské prohlídky apod. Zákon uvádí, že pokud se stane zaměstnanci úraz či nemoc související s výkonem povolání, musí být informován o provedeném léčebném výkonu, o důsledcích, alternativách a rizicích.

Směrnice a vyhlášky ministerstva zdravotnictví

Směrnice č. 49/1967 Věst. MZ upravují lékařské prohlídky a zaměstnance, kteří se těchto lékařských prohlídek mají účastnit např. mladiství, zaměstnanci pracující v noci. Směrnice definují, že zaměstnanci jsou povinni tyto prohlídky vykonávat jen u lékaře, který společností, ve které pracují, zajišťuje tuto činnost. Lékařské prohlídky se vykonávají povinně před nástupem do zaměstnání.

Vyhláška č. 180/2015 Sb. upravuje pracovní povinnosti specifickým pracovním skupinám. Vyhláška upravuje práce a pracoviště, které jsou zakázány těhotným zaměstnankyním, zaměstnankyním, které kojí, a zaměstnankyním - matkám do konce devátého měsíce po porodu, práce a pracoviště, které jsou zakázány mladistvým zaměstnancům, a podmínky, za nichž mohou mladiství zaměstnanci výjimečně tyto práce konat.

Vyhláška č. 104/2012 Sb. upravuje postup při posuzování a uznávání nemocí z povolání a podmínky, za nichž nemoc nelze uznat za nemoc z povolání.

Ministerstvo zdravotnictví prostřednictvím Nařízení vlády dále upravuje hluk, vibrace nebo ionizaci na pracovištích. (Ministerstvo zdravotnictví České republiky, 2010)

Zákon č.262/2006 Sb. zákoníku práce

Zákoník práce upravuje pracovněprávní legislativu na území České republiky. Převážně zákoník práce upravuje vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Zaručuje oběma stranám přijatelné podmínky, za kterých vztah má fungovat. Zákoník práce vymezuje práva a povinnosti zaměstnance i zaměstnavatele. Zaměstnanec by měl mít přehled o obsahu zákoníku práce a zaměstnavatel by neměl jednat v rozporu se zákoníkem práce. (Businesscenter.cz, ©1998-2015)

Zákon č. 48/1997 Sb. o veřejném zdravotním pojištění

Zákon upravuje povinnosti osob související se zdravotním pojištěním a jejím plněním pojistného.

Zaměstnavatel je povinen platit za svého zaměstnance ode dne nástupu do zaměstnání zdravotní pojištění až do ukončení pracovního procesu. Zaměstnavatel je povinen tyto skutečnosti hlásit příslušné zdravotní pojišťovně (např. nástup a ukončení zaměstnance, změnu zdravotní pojišťovny).

Zaměstnanec je povinen hlásit, že se stal pojištěncem a jakoukoli změnu zdravotní pojišťovny. (Ministerstvo zdravotnictví České republiky, 2010)

4.5 Péče o osobní rozvoj

Osobní rozvoj pracovníka se váže z velké části k jeho péči o kvalifikaci, její prohlubování a rozšiřování.

Foot a Hook (2002, s. 321) definují kvalifikaci jako souhrn teoretických znalostí, praktických dovedností a osobních vlastností, které umožňují zaměstnanci výkon určitého povolání. Zvyšování kvalifikace je soukromou věcí zaměstnance.

V zákoníku práce není definována povinnost zaměstnavatele poskytovat zaměstnanci vzdělání. Zákoník práce pouze ukládá zaměstnavateli povinnost zaškolit nebo zacvičit zaměstnance, ať se jedná o zaměstnance nového či stávajícího a prohlubování kvalifikace zaměstnanců. Investice do vzdělání svých zaměstnanců je jedna z nejefektivnějších, kterou zaměstnavatel může provést. (Businesscenter.cz, ©1998 - 2015)

Dle Koubka (2007, s. 357) je vzdělání a vytvoření podmínek zaměstnance motivuje, prohlubuje spokojenost se zaměstnavatelem a vytváří loajální vztah k zaměstnavateli. Vzdělání si formuje pracovní sílu v podobě přizpůsobené pracovním úkolům a zvyšuje atraktivitu zaměstnání ve společnosti.

Armstrong (2007, s. 462) definuje vzdělávání jako nepřetržitý proces, který nejen zvyšuje existující schopnosti, ale také vede k rozvíjení dovedností, znalostí a postojů, které připravují lidi na budoucí širší, náročnější a vyšší úkoly.

4.5.1 Finanční gramotnost

Finanční gramotnost tvoří znalosti a dovednosti, díky kterým je člověk schopný porozumět financím a racionálně s nimi zacházet v různých životních situacích. Není stanovená míra, kdy člověk je nebo není finančně gramotný. V České republice má Ministerstvo financí pod záštitou program finanční gramotnosti jako jeden z pilířů ochrany spotřebitele na finančním trhu.

Struktura finanční gramotnosti se dle OECD (2012, s. 7-8), dělí na:

- úkony s minimálním množstvím matematických znalostí,
- základní principy aplikované v souvislostech,
- principy aplikované ve složitých souvislostech.

Nejdůležitější faktory finanční gramotnosti tvoří:

- Peníze a transakce – člověk je schopen posoudit dluh nebo úrok.

- Rodinný rozpočet – člověk je schopný plánovat a organizovat rodinný rozpočet, zná jeho příjmy a výdaje (mzda, spoření, daně).
- Rizika – člověk se schopný posoudit rizika např. různost úrokových sazeb.
- Racionalita – člověk je schopný rozpoznat nepoctivé praktiky obchodníků, zná své spotřebitelské práva a povinnosti. (OECD, 2012, s. 7-8)

4.6 Péče o životní prostředí

Společnosti se v posledních letech začaly zajímat nejen o prostředí na pracovišti, ale i o prostředí mimo něj. Společnosti se starají o zeleň na pracovišti, vytvářejí pro zaměstnance venkovní klidové zóny s lavičkami, kde si zaměstnanec během přestávky může odpočinout, podílejí se na úpravě obytného prostředí, sponzorují údržbu zeleně, poskytují obcím parkování či pouliční osvětlení. Tyto prostředky jsou ze strany společnosti využívány převážně k reklamě. Snahou je však zvýšit i atraktivnost daného města či obce k migraci nových pracovních sil. (Koubek, 2015, s. 360)

Společnost ČEZ prostřednictvím svého nadačního fondu od roku 2013 spolupracuje se společností BESIP, kdy vytipovali 70 nejnebezpečnějších přechodů v České republice a postupně se snaží tyto přechody osvětlovat. Touto činností pomáhají nejen dětem nebo matkám s kočárky, ale i řidičům. (Nadace ČEZ, 2015)

4.7 Daňové dopady péče o zaměstnance

Péče o zaměstnance je velice nákladnou položkou pro zaměstnavatele, ovšem stát společností pomáhá formou úlev či slev na dani nebo zařazením do nezdanitelných položek.

4.7.1 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké benefity může zaměstnavatel hradit ze sociálního fondu, ze zisku po zdanění anebo na vrub výdajů, které nejsou výdaji na dosažení, zajištění a udržení příjmů.

Daňově uznatelný výdaj jsou pracovní a sociální podmínky, péče o zdraví a zvýšený rozsah doby odpočinku zaměstnanců. Pokud je zaměstnanecká výhoda poskytnuta na vrub daňových výdajů zaměstnavatele, jedná se o zdanitelný příjem na straně zaměstnance, který se zahrnuje do vyměřovacího základu pro odvod pojistného na veřejnoprávní pojištění. Pokud jde o zaměstnanecké výhody poskytované ze sociálního fondu, ze zisku po zdanění nebo na vrub nedaňových výdajů jsou osvobozeny od daně. (d'Ambrosová, 2011, s. 187)

4.7.2 Vzdělávání zaměstnanců

Pokud vzdělávání souvisí s předmětem činnosti zaměstnavatele, může si zaměstnavatel tuto činnost zahrnout do daňových výdajů. U zaměstnance tyto rekvalifikace jsou nepeněžním plněním a jsou od daně osvobozena. Tyto části se nezahrnují do vyměřovacího základu pro odvod pojistného. U zaměstnavatele jsou za daňově uznatelné výdaje považovány všechny výdaje vynaložené zaměstnavatelem na odborný rozvoj tedy na prohlubování kvalifikace, zvyšování kvalifikace a rekvalifikace. (d'Ambrosová, 2011, s. 198-199)

Pokud vzdělávání nesouvisí s předmětem činnosti zaměstnavatele, nemůže si jej zaměstnavatel uplatnit jako daňový výdaj. Příspěvek zaměstnavatele zaměstnanci v nepeněžní formě je od daně osvobozen, ale v peněžní formě je zdanitelným příjmem. (d'Ambrosová, 2011, s. 198-199)

4.7.3 Péče o zdraví

Nákup vitamínů či očkování jako nepeněžní forma benefitu lze ze strany zaměstnavatele hradit ze sociálního fondu, ze zisku po jeho zdanění anebo na vrub nedaňových výdajů. U zaměstnance jsou tyto balíčky od daně osvobozeny. Peněžní příspěvek na vitamíny a očkování, může zaměstnavatel zahrnout do daňových výdajů a u zaměstnance tvoří zdanitelný příjem, zahrnují se také do vyměřovacího základu pro odvod pojistného.

Peněžní příspěvky na masáže, sauny, bazén a různé formy nadstandardní zdravotní péče může zaměstnavatel zahrnout do daňových výdajů, peněžní příspěvky jsou zdanitelným příjmem a zahrnuty do vyměřovacího základu pro odvod pojistného. (d'Ambrosová, 2011, s. 200)

4.7.4 Sick days

Jestliže jde o práva zaměstnanců vyplývající z kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu zaměstnavatele, pracovní nebo jiné smlouvy, je poskytnutá náhrada mzdy v souladu s ustanovením zákona o daních z příjmů daňově uznatelným nákladem. Na straně zaměstnance je zdanitelným příjmem a podléhá odvodům sociálního a zdravotního pojištění.

4.7.5 Pojištění

Zaměstnavatel může do daňových výdajů zahrnout výdaje na penzijní připojištění se státním příspěvkem a na soukromé životní pojištění. U zaměstnance je v souhrnu osvobozena

platba nejvýše 30 000 Kč/ročně. Tyto příspěvky se nezahrnují do vyměřovacího základu pro odvod pojistného zaměstnance. (d'Ambrosová, 2011, s. 202)

4.7.6 Rekreace, sport a kultura

Peněžní příspěvek na uspokojování kulturních, rekreačních a sportovních potřeb může zaměstnavatel zahrnout do daňových výdajů. Nepeněžní plnění na uspokojování kulturních, rekreačních a sportovních potřeb lze hradit ze sociálního fondu, ze zisku nebo na vrub nedaňových výdajů. U zaměstnanců jsou osvobozena nepeněžní plnění nejvýše však do zákonem stanovené částky. Peněžní příspěvky a nepeněžní příspěvky nad rámec stanovené jsou zdanitelným příjmem zaměstnance. Nepeněžní plnění se nezahrnuje do vyměřovacího základu, jen nepeněžní plnění nad rámec zákona a peněžní. (d'Ambrosová, 2011, s. 204)

Kulturní a sportovní akce pořádané zaměstnavatelem lze hradit pouze ze sociálního fondu, ze zisku po zdanění nebo na vrub nedaňových výdajů. U zaměstnance je osvobozena pouze nepeněžní forma. (d'Ambrosová, 2011, s. 206)

4.7.7 Stravování

Hodnota stravenek není žádným právním předpisem stanovena a tvoří daňový výdaj na straně zaměstnavatele. Zaměstnavatel může stravování hradit na vrub daňových výdajů, ze sociálního fondu, ze zisku po zdanění anebo na vrub nedaňových výdajů nebo z obojího. Nepeněžité plnění je od daně osvobozeno pro zaměstnance, když se stravuje na pracovišti v rámci závodního stravování. Nepeněžité příspěvky se nezahrnují do vyměřovacího základu pro odvod pojistného. (d'Ambrosová, 2011, s. 207-209)

Peněžité plnění nelze zahrnout do daňových výdajů zaměstnavatele, tvoří zdanitelný příjem zaměstnance a zahrnuje se do vyměřovacího základu pro odvod pojistného.

4.7.8 Doprava

Doprava zaměstnanců do a ze zaměstnání je daňovým výdajem. Na straně zaměstnanců je to zdanitelný příjem, pokud zaměstnanec využívá osobní automobil, je cena považována ve výši obvyklého jízdného stanoveného výpočtem průměrné spotřeby automobilu.

Peněžní příspěvky na dopravu lze hradit ze sociálního fondu, ze zisku po zdanění a na vrub nedaňových výdajů. Pro zaměstnance je to zdanitelný příjem, který a je součástí vyměřovacího základu pro odvod pojistného. (d'Ambrosová, 2011, s. 210)

4.7.9 Stabilizační, věrnostní odměny a jubilea

Stabilizační, věrnostní odměny a jubilea může zaměstnavatel uhradit na vrub daňových výdajů, ze zisku po zdanění anebo na vrub nedaňových výdajů nebo z obou. U zaměstnance je to zdanitelný příjem a zahrnují se do vyměřovacího základu pro odvod pojistného. (d'Ambrosová, 2011, s. 217)

4.7.10 Nápoje

Poskytování ochranných nápojů upravuje nařízení vlády, kterým stanoví podmínky ochrany zdraví při práci. Zaměstnavatel může nápoje hradit ze sociálního fondu, ze zisku po zdanění na vrub nedaňových výdajů i na vrub daňových výdajů, zde pouze do rozsahu stanovených zvláštním předpisem pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci (dále BOZP).

U zaměstnance nejsou ochranné nápoje, pracovní oděv a obuv, čisticí prostředky a desinfekční prostředky zdanitelným příjmem.

Výdaje vynaložené na zajištění pitné vody jsou u zaměstnavatele daňovým výdajem.

Náklady na koupi nealkoholických nápojů nelze uznat jako daňový výdaj. Lze jej hradit pouze ze sociálního fondu, zisku ze zdanění nebo na vrub nedaňových výdajů. Pro zaměstnance je to nezdanitelný příjem. (d'Ambrosová, 2011, s. 221)

5 PŘÍPADOVÁ STUDIE PÉČE O ZAMĚSTNANCE VE FIRMĚ BAŤA

Podniky si v dnešní době uvědomují hodnotu lidí a lidské práce. Tomáš Baťa věděl, že o své zaměstnance musí pečovat, aby mu odváděli kvalitní práci už před 70 lety. Mnoho podnikatelů a společností se může Baťovskými principy inspirovat dodnes. Tomáš Baťa nejen o své zaměstnance pečoval, ale staral se o ně a vychovával z nich zodpovědné a loajální zaměstnance, jako to chtějí podniky i dnes. Tomáš Baťa od svých zaměstnanců naopak požadoval velké pracovní nasazení, morální a spořádané chování, seberozvoj a vysokou loajalitu ke společnosti.

Od roku 1924 se o péči zaměstnanců staralo sociální oddělení, které bylo rozděleno na část evidenční, kde se uchovávaly záznamy o zaměstnancích a poradenská. Na sociálním oddělení pracovali průběžně MUDr. Gerbec, pan Jabůrek a paní Baťová. (SOkA Zlín, Baťa II/10, kart. 1334, inv. č. 01)

5.1 Sociální odpovědnost

V rámci sociální odpovědnosti byl zřízen Baťův podpůrný fond, který měl dvě části sociálně-zdravotní a podnikatelskou. Hlavní a nejživotnější sociálně-zdravotní zásadou v Baťovských závodech bylo zajistit co největšímu počtu lidí práci, a to i těm, kteří jsou tělesně znevýhodněni, pokud je pro ně práce v závodech vhodná.

Z fondu bylo poskytováno odškodné pozůstalým, handicapovaným, důchodcům, sociálně slabším zaměstnancům a nemocným. Například v roce 1942 Baťův podpůrný fond podpořil Baťovu nemocnici v částce 5 000 000 Kč. (SOkA Zlín, Baťa II/10, kart. 1334, inv. č. 01)

V roce 1932 Tomáš Baťa založil Svépomocné družstvo obuvnického řemesla dle Baťových zásad (Svedrup), kde účelem společenstva byla také řádná péče o členy a jejich děti po sociální stránce, podpora v nezaměstnanosti, podpora zestárlých nebo nemocných členů.

Závody přispívaly i sponzorskými dary například Německému červenému kříži či Národní pomoci.

Dary a podpory

Zaměstnanci Baťovských závodů měli možnost využívat řadu darů a podpor:

- Péče o zaměstnanecké vklady.
- Každému narozenému dítěti byl dán dar 1 000 Kč na 5 % úrok do vnitropodnikové banky.
- Poskytování novoročního daru 1 000 Kč.
- Vyplácení ošatného před zimou pro děti ve výši 300 Kč.
- Podzimní bramborová akce.
- Vánoční nadílka.
- Podpora zestárlým zaměstnancům.
- Podpora mnohočlenných rodin.
- Svatební dary.
- Výpomoc při dlouhodobé nemoci zaměstnanců.
- Výpomoc při úmrtí v rodině.
- Nadlepšování vdovských důchodů.
- Nadlepšování rent.
- Péče o siroty.
- Péče o rodinné příslušníky. (SOkA Zlín, Baťa II/10, kart. 1332, inv. č. 01; SOkA Zlín, Baťa II/10, kart. 1334, inv. č. 05; SOkA Zlín, Baťa II/3, kart. 1154, inv. č. 30)

Půjčky

Zaměstnanci měli možnost využívat podnikové půjčky, ke kterým se vázaly jisté zásady, které nesměly být porušeny. Žadatel o půjčku u vnitropodnikové banky musel být zaměstnancem, půjčka musela být použita na bydlení nebo na potřeby k řádnému životu, ručilo se movitostí s týdenními splátkami, za půjčku ručili i nadřízení zaměstnance, byl stanoven úrok předem. (Pokluda, 2013)

Bydlení

Tomáš Baťa kladl důraz na slušné bydlení svých zaměstnanců, proto dal v roce 1912 podnět k výstavbě prvních domů. Byly vystavěny rodinné domy, svobodárny, noclehárny, penziony, internáty či hotely. Domy byly vybaveny elektřinou, vodou, plynem a kanalizací. Každý dům měl malou zahrádku. (SOkA Zlín, Baťa II/10, kart. 1333, inv. č. 04)

5.2 Péče o zdraví

Jednou z oblastí, na kterou Tomáš Baťa kladl velký důraz, byla péče o zdraví. Již před válkou Tomáš Baťa s lékaři studoval zdravotní poměry v obci a u zaměstnanců. Výsledkem

této studie byla mimo jiné i organizovaná lékařská péče prostřednictvím Baťovy nemocnice, která byla vystavěna v roce 1927. (SOkA Zlín, Baťa II/10, kart. 1333, inv. č. 04)

Tomáš Baťa nekladal důraz jen na osoby nemocné, ale na prevenci zaměstnanců, aby se nemocnými nestali.

V Baťovských závodech byla zavedena preventivní prohlídka při nástupu do zaměstnání. Pokud se zaměstnanec zranil, vše bylo zdokumentováno do evidence úrazů.

Zdravotní péče byla poskytována i matkám během těhotenství i po něm. Těhotné ženy mohly navštěvovat poradny, kde se jim sociální pracovnice věnovaly. Byl vystavěn i domov pro seniory v blízkosti Baťovy nemocnice, kde se o své zaměstnance staral i po odchodu do penze.

Tomáš Baťa nechal postavit pro své zaměstnance i lázně, kde si zaměstnanci mohli dopřát procedury za levnější ceny. (SOkA Zlín, Baťa II/10, kart. 1334, inv. č. 05)

Rekreace

Společnost zajišťovala svým zaměstnancům i několik rekreačních zařízení v Luhačovicích, Bystřici, Slatinicích nebo ve Frenštátě pod Radhoštěm. Na rekreační pobyty měli nárok dlouholetí zaměstnanci závodů, kterým rekreaci doporučil závodní lékař. Zaměstnanci měli rekreaci plně hrazenou včetně stravy a dopravy. Jejich rodiny dostávaly průměrnou mzdu zaměstnance, jakoby pracoval. (Pokluda, 2013)

5.3 Péče o osobní rozvoj

Ve společnosti Baťa byl rozvoj považován za velmi důležitý. Zaměstnanci často absolvovali různá školení. Mezi nejrozšířenější patřilo školení obuvnické. V rámci rozvoje byly pořádány i večerní kurzy obuvnické.

Společnost pořádala řadu kurzů pro své zaměstnance:

- jazykové,
- hospodářské,
- obchodní korespondence,
- kurz reklamy,
- autoškolu. (SOkA Zlín, Baťa II/3, kart. 1154, inv. č. 30)

Baťovské závody byly známé i svými školami, které nechal Tomáš Baťa vystavět. Od školek mateřských, škol obecných až ke školám středním a ústavům odborným a studijním.

V těchto školách vyrůstali nejen Mladí muži, ale i Mladé ženy, kteří se připravovali na kariéru v Baťovských závodech. (Pokluda, 2013)

Byly pořádány exkurze do Baťovských závodů pro školy, podílel se na výchově internátních mladých mužů a dívek.

Byla zřízena i závodní mateřská škola od roku 1918, která se stala u zaměstnanců velice oblíbenou. (SOkA Zlín, Baťa II/10, kart. 1334, inv. č. 05)

5.4 Péče o volný čas

Baťovy závody poskytovaly svým zaměstnancům kulturní i jiné využití v moderně vybavených budovách. Tomáš Baťa si uvědomoval, že výkonní zaměstnanci musí odpočívat. Avšak nechtěl, aby svůj volný čas trávili ledabyly v restauracích u alkoholu a jiných neřestí postaral se i o kulturní život ve Zlíně. (Pokluda, 2013)

Sport

Bylo vybudováno několik sportovišť, hřišť nebo plovárna, kterou mohli využívat nejen zaměstnanci závodů, ale i lidé ze Zlína.

Divadlo a biografy

K slavnostnímu otevření Velkého kina došlo v roce 1921. Divadlo a kina se staly nejvyužívanější kulturní prostředky v tehdejší Zlíně. Zaměstnanci měli do divadla i kin zvýhodněné vstupné. Postupem času byly ve Zlíně vybudovány tři biografy. Kino nebylo jen místem k promítání filmů, konaly se zde kabarety, koncerty nebo sportovní zápasy.



Obr. 6 Velké kino Zlín (SOkA Zlín, Baťa II/10, kart. 1334, inv. č. 05)

SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V posledních letech se stále více dostává do popředí potřeba kvalitních lidských zdrojů v podniku. Podniky nenahlízejí na práci svých zaměstnanců jako na výstup, ale začínají se o své zaměstnance zajímat jako o důležitou součást podniku, lidský kapitál.

Společnosti si uvědomují, že spokojení zaměstnanci ve společnosti, tvoří důležitou součást v úspěšném boji proti tvrdé a dynamické konkurenci. Motivace zaměstnanců přináší zvýšení výkonů a kvality odvedené práce. Je důležité zaměstnance vést k myšlence celopodnikových cílů a strategií.

Zaměstnanci, zejména jejich kvalita a přístup ke společnosti, tvoří nedílnou součást úspěšného rozvoje společnosti a přispívají k vyšší výkonnosti společnosti. Společnosti jsou schopny ovlivňovat kvalitu a strukturu svých lidských zdrojů, aby splňovaly cíle společnosti a dokázaly držet krok s rostoucími nároky.

V teoretické části byly vysvětleny základní pojmy vztahující se k řízení lidských zdrojů.

Byly definovány základní složky péče o zaměstnance v kontextu moderního personálního řízení. V jednotlivých částech jsou uvedeny příklady z praxe, které se soustředí na péči o zaměstnance, bezpečnost práce a péči o zdraví. Jednotlivé činnosti péče o zaměstnance, např. péče o zdraví zaměstnanců, péče o osobní rozvoj nebo zaměstnanecké výhody, byly charakterizovány a popsány.

Popis jednotlivých činností obsahuje základní cíle a zásady, jakými by se měl podnik řídit, pokud chce plně využívat kvalit svého lidského kapitálu a kvalitně pečovat o své zaměstnance.

Informace byly čerpány z odborných literárních pramenů, odborných periodik zabývajících se řízením lidských zdrojů, odborných internetových zdrojů a internetových příspěvků společností, kde popisují své zkušenosti z praxe.

Teoretická část je podkladem pro následující praktickou část, která je zpracovávána na základě podkladů a informací o společnosti KOMA MODULAR s.r.o. Na základě teoretické části je prováděna analýza současného stavu řízení lidských zdrojů v této společnosti, konkrétně v oblasti péče o zaměstnance, ze které je navržen projekt ke zlepšení stávající situace v podniku.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Tato kapitola představuje společnost KOMA MODULAR s.r.o. konkrétně čím se zabývá, jaký je její profil a vysvětluje její organizační strukturu. Kapitola popisuje úspěchy společnosti, podnikatelské prostředí a prozrazuje plány a cíle do budoucna.

6.1 Profil společnosti

KOMA MODULAR je společnost s ručením omezeným. Společnost vznikla 3. srpna 1992 zápisem do obchodního rejstříku u Krajského soudu v Brně. Společnost sídlí ve Vizovicích. Základní kapitál firmy tvoří 11 345 000 Kč (eJustice, © 2012 - 2015). Dle dělení CZ – NACE společnost patří do kódu 251 - Výroba konstrukčních kovových výrobků. Firmu vlastní jediný jednatel a společník pan Ing. Stanislav Martinec. Statutárním orgánem v této společnosti je jednatel.

Hlavní činností firmy je modulární výroba, tedy obytných, sanitárních, speciálních a nízkoenergetických modulů. Průměrná roční produkce činí 3 500 ks modulů, které se distribuují z 80 % do zahraničí. Společnost se především soustředí na modulární výstavbu v rámci Evropské Unie, Norska, Švýcarska, v zemích Blízkého východu, v zemích Ruské federace, ale i v Indii.

KOMA MODULAR s.r.o. je registrovaná jako dodavatel pro UN - UNGM Registration Number is 103612 a je registrována jako dodavatel pro agencie UNDP, UNHCR, UNICEF, UNIDP, UNOPS, UNPD, UNRWA a WFP. Dále je KOMA registrována jako dodavatel obytných kontejnerů pro NATO respektive agenci NAMSA. (KOMA MODULAR, © 2015-2017)

Společnost vlastní několik certifikátů kvality dle ISO 9001:2009. Společnost vlastní certifikát na výrobek ÜBEREINSTIMMUNGSZERTIFIKAT udělený německou certifikační společností TÜV, vydaný společností LGA Nürnberg. Od stejné certifikační společnosti vlastní svařovací certifikát. Dále vlastní certifikáty prokazující požární odolnost, zvukovou neprůzvučnost, statické zatížení a tepelné vlastnosti. (KOMA MODULAR, © 2015-2017)

Sesterskými společnostmi jsou:

- KOMA Rent s.r.o. v Praze a Brně – společnost nabízí pronájem obytných, sanitárních a skladových kontejnerů.

- KOMA Slovakia v Nitře – nabízí pronájem a prodej obytných sanitárních a skladových kontejnerů na území Slovenské republiky.
- KOMA Space GmbH ve Vídni - nabízí pronájem, poskytuje modely k humanitárním účelům a věnuje se City modulům, které slouží pro oživení a prezentaci měst.

6.1.1 Historie a ocenění

Společnost KOMA MODULAR vznikla v roce 1992 ve Vizovicích, kde navázala na tradiční výrobu maringotek, kterou nahradila výrobou mobilních obytných a sanitárních kontejnerů.

V roce 1994 se společnost stala první na českém trhu, která začala nabízet pronájem obytných kontejnerů.

Rok 1996 společnosti přinesl certifikát od MPA LGA Norimberk.

V roce 2000 byla společnost oceněná Zlatou medailí na mezinárodním stavebním veletrhu IBF v Brně.

V roce 2001 společnost překročila obrát 10 000 000 €.

Jako první společnost ve svém oboru získala v roce 2002 certifikaci kvality ISO 9001:2000.

V letech 2003 až 2005 společnost založila své sesterské společnosti KOMA Rent a KOMA Slovakia.

V roce 2007 společnost překročila obrát 20 000 000 €.

V roce 2009 obdržela ocenění za Inovativní firmu Zlínského kraje, toto ocenění obdržela ještě několikrát.

V roce 2010 byla společnost oceněna na mezinárodním stavebním veletrhu CONECO 2010 Zlatou plaketou za vystavený nízkoenergetický modul a Zlatým Leonardem za atraktivní výstavní stánek, který znázorňoval nízkoenergetickou garsonku. Tentýž rok byla firma oceněna Čestným uznáním na mezinárodním stavebním veletrhu IBF 2010 v Brně v soutěži o Zlatou medaili.

V roce 2012 společnost obdržela Čestné uznání v soutěži Inovace roku 2012.

Rok 2013 společnosti přinesl ocenění mezinárodně uznávanou firmou D&B ohodnocením Top Rating. V závěru téhož roku vyhrála firma výběrové řízení na dodávku pavilonu Čes-

ké republiky na světové výstavě EXPO 2015 v Miláně. (KOMA MODULAR, © 2015-2017)

Rok 2015 byl pro společnost úspěšný. Společnost na podzim získala certifikaci ISO 14 000 a působila na světové výstavě EXPO 2015 v Miláně, kde sklídila úspěch. Byla oceněná bronzovou medailí za architekturu a zařazena mezi Českých 100 nejlepších firem v oborové kategorii INVENCE - NASAZENÍ - EXPORT - ZISK. Získala titul Firma roku 2015. (KOMA MODULAR, © 2015-2017)

6.1.2 Produkt společnosti

Hlavní činností společnosti je modulární výstavba, která přináší modernímu dynamickému tempu světa hned několik výhod.

Modulární výstavba je:

- rychlá, a proto dokáže být nákladově velice efektivní,
- průmyslová, a proto je cenově dostupná,
- flexibilní, a proto je vhodná pro plánování,
- demontovatelná, a proto je ekologická,
- promyšlená, a proto je spolehlivá a ověřená v praxi. (KOMA MODULAR, © 2015 - 2017)

Společnost v rámci výrobních řad uvádí čtyři linie. První linií je výrobní řada COMFORT LINE, která slouží k výstavbě nízkoenergetických domů.



Obr. 7 Modulární stavba (KOMA MODULAR, © 2015-2017)

V druhé linii STANDARD LINE, jsou zahrnuty obytné kontejnery C3L, sanitní kontejnery C3S, variabilní kontejnery C3V a variabilní skladatelné kontejnery C3VF. Kontejnery z druhé linie jsou nejčastěji zakázkami ve formě školek např. firemní školka v Otrokovi-

cích, kancelářských prostor, administrativních budov nebo jako pekárna. (KOMA MODULAR, © 2015-2017)

Třetí linii tvoří EKONOMIC LINE, kde jsou kontejnery určené hlavně pro rychlé pořízení prostoru s důrazem na cenu. Tvoří je například přístřešky v době přírodních katastrof či pro dělníky. Poslední linií je STORE LINE, která je určená pro skladování nářadí a materiálů. Společnost nabízí kontejner ve dvou provedeních ZL skladový kontejner a ZF skladatelný celopozinkový kontejner. Tyto kontejnery využilo například Ministerstvo obrany ČR. Společnost dále nabízí fasádní systémy, příslušenství jako jsou schody, dveře, podlahy topení aj. (KOMA MODULAR, © 2015-2017)

Společnost svým zákazníkům nabízí dále služby jako nákres dispozičního návrhu, technickou konzultaci, pronájem, splátkový prodej, zpětný odkup, dopravu, montáž, servis či bazar.

6.1.3 Poslání, vize, strategie a hodnoty

Poslání společnosti tkví v pomoci lidem a obohacování světa.

Společnost má tyto vize:

- Vyvíjet a efektivně vyrábět chytrou, jednoduchou a kvalitní modulární stavebnici KOMA.
- Stát se společností s nejspokojenějšími zaměstnanci.
- Být společností, se kterou se dobře spolupracuje. (KOMA MODULAR, © 2015-2017)

Aby společnost mohla dlouhodobě efektivně dosahovat svého poslání a naplňovala své vize má stanoveny základní strategie, kterými se řídí. Společnost vyrábí a nabízí odlišné výrobky a služby od konkurence. Pro své zákazníky preferuje dodávky na klíč a poskytuje poprodejní služby. Společnost se zaměřuje na inovace a využívá k výrobě nejnovějších technologií. V rámci spolupráce s klienty upřednostňuje dlouhodobou spolupráci.

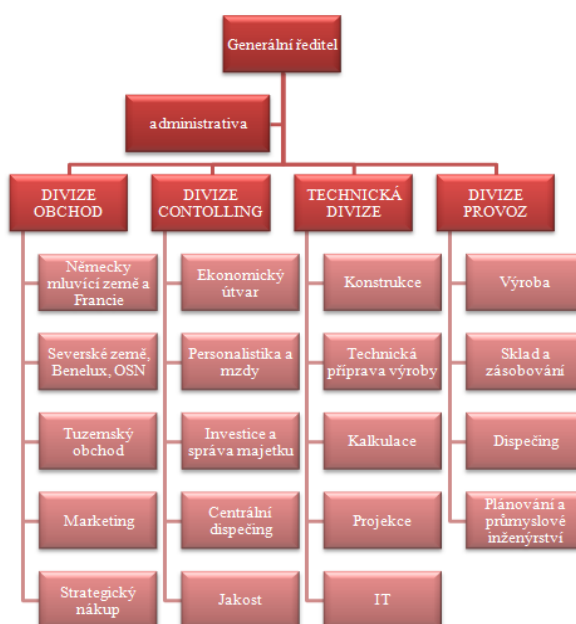
V rámci společnosti jsou vymezeny pravidla a hodnoty, které se ctí. Mezi základní hodnoty patří:

- společnost dělá, co umí,
- klade důraz na spolupráci nejen se svými zákazníky, ale především mezi svými zaměstnanci,

- umí přijmout za chybná rozhodnutí zodpovědnost,
- společnost si je vědoma, že dnešní dynamická doba nenabízí jen úspěchy, ale mohou přijít také pády a neúspěchy,
- v rámci konkurenčního prostředí se společnost chová poctivě,
- lidé ve společnosti mají respekt k zákazníkům, kolegům, k lidem kolem sebe, ale i k sobě samým. (KOMA MODULAR, © 2015-2017)

6.2 Organizační struktura

V čele společnosti stojí její majitel, jednatel a generální ředitel pan Ing. Stanislav Martinec. Generální ředitel společnosti je příznivcem Klubu Absolventů Baťovy školy práce. Generální ředitel ctí Baťovské principy a aplikuje je v rámci řízení společnosti a především se inspirovuje kvalitní a důslednou péčí o zaměstnance, na kterou kladl Tomáš Baťa velký důraz. Společnost má definovanou divizní organizační strukturu. Společnost KOMA MODULAR s.r.o. má společnost rozdělenou do čtyř divizí a jednoho štábu. Jednotlivé divize jsou dále rozčleněny na jednotlivé útvary. Společnost má divizi obchod s pěti útvary, které se zaměřují na odbyt a marketing společnosti, divizi controlling, jejíž součástí je i útvar personalistiky a mezd, technickou divizi, jejíž součástí je především útvar konstrukce a technické přípravy výroby, a divizi provoz, kde je hlavním útvarem samotná výroba, viz Obr. 8. Štábní útvar tvoří administrativa, do které spadá recepční a asistentka generálního ředitele společnosti.



Obr. 8 Organizační struktura (KOMA MODULAR s.r.o., 2015)

6.3 Personální ukazatele

V této části budou zpracovány personální ukazatele společnosti, zpravidla od roku 2010 do roku 2014. Rok 2015 není uveden, jelikož společnost bude mít účetní doklady přístupné až v červnu roku 2016, protože podléhají kontrole ze strany auditora.

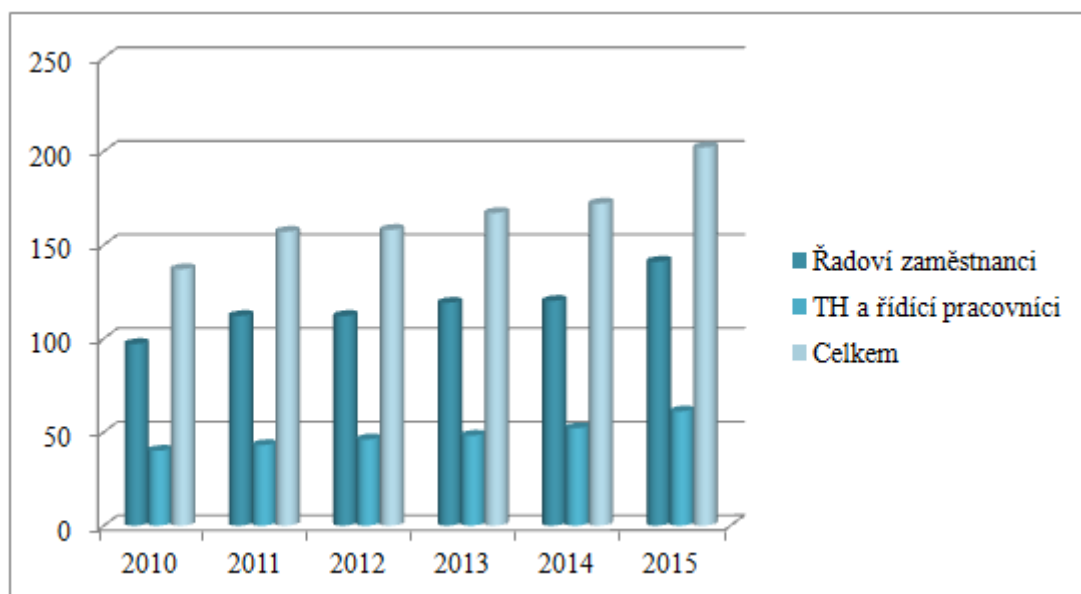
Průměrný počet zaměstnanců za rok

Tab. 3 udává vývoj počtu zaměstnanců od roku 2010 do prvního kvartálu roku 2016.

Tab. 3 Průměrný evidenční počet zaměstnanců od roku 2010 do současnosti
(Zpracováno dle interní dokumentace)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016 - Q1
Řadoví zaměstnanci	97	112	112	119	120	141	Předpoklad
TH a řídicí pracovníci	40	43	46	48	52	61	
Celkem	137	157	158	167	172	202	

Od roku 2010 je patrné zvyšování počtu zaměstnanců, viz Obr. 9. Jednak se zvyšoval počet zaměstnanců, jak v řadách dělnických pozic, tak také v řadách TH pracovníků. Největší nárůst pracovníků společnost zaznamenala v roce 2015, kdy postavila novou výrobní halu, kde byla potřeba nových zaměstnanců značná.



Obr. 9 Vývoj evidenčního počtu zaměstnanců od roku 2010 - 2015

(Zpracováno dle interní dokumentace)

Kvóta nemocnosti

Kvóta nemocnosti se vypočte jako podíl dnů strávených na nemocenské ke dnům za rok, které se měly skutečně odpracovat v daném roce. Výpočet vychází z průměrného počtu zaměstnanců v daném roce. Kvótu nemocnosti od roku 2010 ve společnosti uvádí Tab. 4.

Tab. 4 *Kvóta nemocnosti od roku 2010 - 2014 (Zpracováno dle interní dokumentace)*

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Dny na nemocenské	60	43	33	40	36	34
Pracovní dny v roce	253	252	252	251	251	251
Průměrný počet zaměstnanců	137	157	158	167	172	202
Kvóta nemocnosti (v %)	0,17	0,11	0,08	0,1	0,08	0,07

$$\frac{\text{Dny strávené na nemocensk é} * 100}{\text{Pracovní dny v dan é m roce} * \text{průměrný počet zaměstnanc ů v dan é m roce}} \quad (3)$$

V roce 2015 je výpočet následující:

$$\frac{34 * 100}{251 * 202} = 0,07$$

Kvóta nemocnosti se ve společnosti od roku 2010 trvale snižuje. Pouze mírný nárůst lze vidět v roce 2013. Nízká kvóta nemocnosti ve společnosti svědčí o dobrém fyzickém i psychickém stavu zaměstnanců.

Kvóta dovolené

Podílem dnů, které zaměstnanci strávili v daném roce na dovolené vydělené skutečným počtem dnů, které měli odpracovat, je zjištěná kvóta dovolené pro daný rok, viz Tab. 5. Výpočet vychází z průměrného počtu zaměstnanců v daném roce. Kvótu dovolené od roku 2010 uvádí Tab. 5.

Tab. 5 *Kvóta dovolené od roku 2010 - 2014 (Zpracováno dle interní dokumentace)*

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Dny na dovolené	2 814	2 361	3 035	3 290	2 805	3 889
Pracovní dny v roce	253	252	252	251	251	251
Průměrný počet zaměstnanců	137	157	158	167	172	202
Kvóta dovolené (v %)	8,12	5,98	7,62	7,88	6,5	7,68

$$\frac{\text{Dny stráven é na dovolen é} * 100}{\text{Pracovní dny v dan é m roce} * \text{průměrný počet zaměstnanc ů v dan é m roce}} \quad (4)$$

V roce 2015 je výpočet následující:

$$\frac{3889 * 100}{251 * 202} = 7,68 \%$$

Ukazatel kvóty dovolené by se měl pohybovat od 7,5 % do 8 %, což odpovídá plnému čerpání dovolené ve výši zákonných 20 dní. Jak lze vidět z Tab. 5 v roce 2010, 2012, 2013 a 2015 je ukazatel v daném rozmezí, což vypovídá, že v těchto letech zaměstnanci plně odčerpali svou dovolenou. V letech 2011 a 2014 je ukazatel pod úrovní doporučené hodnoty, což naznačuje, že v těchto letech nečerpali zaměstnanci všechnu dovolenou, na kterou měli nárok.

Fluktuace TH a řídicích pracovníků

Podíl průměrného počtu odchodů TH a řídicích pracovníků v daném roce vyděleno průměrným počtem TH a řídicích pracovníků v daném roce ukazuje výši fluktuace v dané společnosti. Fluktuaci TH a řídicích pracovníků od roku 2010 uvádí Tab. 6.

Tab. 6 *Fluktuace TH a řídicích pracovníků od roku 2010 - 2014*
(Zpracováno dle interní dokumentace)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Počet odcházejících TH a řídicích pracovníků	37	7	8	8	8	4
Průměrný počet TH a řídicích pracovníků	40	43	46	48	52	61
Fluktuace (v %)	92,50	16,29	17,39	16,67	15,38	6,56

$$\frac{\text{Počet odcházejících TH a řídicích pracovníků daném roce} * 100}{\text{Průměrný počet TH a řídicích pracovníků v daném roce}} \quad (5)$$

V roce 2015 je výpočet následující:

$$\frac{4 * 100}{61} = 6,56 \%$$

Optimální úroveň fluktuace je do 10 %, kdy pomáhá společnosti udržovat inovační potenciál a podporuje její růst. Pokud je míra fluktuace vyšší jak 20 % má pro společnost negativní dopady v podobě zvýšených nákladů na nábor nových zaměstnanců, ztráty obchodních informací, demotivace zbylých zaměstnanců nebo snížení důvěryhodnosti společnosti. Výrazný byl rok 2010, kdy dle Tab. 6 společnost vyměnila TH a řídicí pracovníky. V letech 2011 až 2015 nebyla fluktuace ve společnosti příznivá, avšak klesala. Společnost si uvědomila výši nákladů spojených s tímto ukazatelem a v roce 2015 dosahovala hodnot

na úrovni zdravé fluktuace, která je pro společnost pozitivní. V České republice se fluktuace pohybuje okolo 15 %. V roce 2015 se zvýšila, jelikož je více pracovních nabídek na trhu práce.

Fluktuace řadových zaměstnanců

Podíl průměrného počtu odchodů řadových zaměstnanců v daném roce vyděleno průměrným počtem řadových zaměstnanců v daném roce ukazuje výši fluktuace v dané společnosti. Fluktuaci řadových zaměstnanců od roku 2010 uvádí Tab. 7.

Tab. 7 *Fluktuace řadových zaměstnanců od roku 2010 - 2014*
(Zpracováno dle interní dokumentace)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Počet odcházejících řadových zaměstnanců	31	24	27	15	18	13
Průměrný počet řadových zaměstnanců	97	112	112	119	120	141
Fluktuace (v %)	31,96	21,43	24,11	12,61	15	9,21

$$\frac{\text{Počet odcházejících řadových zaměstnanců v daném roce} * 100}{\text{Průměrný počet řadových zaměstnanců v daném roce}} \quad (6)$$

V roce 2015 je výpočet následující:

$$\frac{13 * 100}{141} = 9,21 \%$$

Vývoj fluktuace u řadových zaměstnanců se od 2010 snižuje. V těchto letech působila fluktuace na společnost negativně. Až v roce 2015 měla společnost fluktuaci na úrovni 9,21 %, což představovalo nízkou fluktuaci řadových zaměstnanců a fluktuace začala působit na společnost pozitivně.

Osobní náklady na TH nebo řídicího pracovníka

Podílem ročních osobních nákladů TH a řídicích pracovníků a průměrného počtu TH a řídicích pracovníků jsou v daném roce zjištěny osobní náklady na TH nebo řídicího pracovníka. Osobní náklady na TH nebo řídicího pracovníka od roku 2010 uvádí Tab. 8.

Tab. 8 Vývoj osobních nákladů na TH nebo řídicího pracovníka od roku 2010 - 2014
(Zpracováno dle interní dokumentace)

	2010	2011	2012	2013	2014
Osobní náklady na řídicí pracovníky (v Kč)	16 915 000	22 408 000	27 111 000	29 049 000	36 258 000
Průměrný počet řídicích pracovníků	40	43	46	48	52
Osobní náklady TH a řídicích pracovníků	35 240 Kč	43 426 Kč	49 114 Kč	50 432 Kč	58 105 Kč

$$\frac{\text{Osobní náklady TH a řídicích pracovníků}}{\text{Průměrný počet TH a řídicích pracovníků v daném roce} * 12 \text{ měsíců}} \quad (7)$$

V roce 2014 je výpočet následující.

$$\frac{36\,258\,000}{52 * 12} = 58\,105 \text{ Kč}$$

Od roku 2010 se osobní náklady na TH a řídicí pracovníky ve společnosti každý rok zvyšují, což lze přisuzovat dobrému ekonomickému vývoji společnosti. Osobní náklady 58 105 Kč jsou nákladem, který společnost za TH a řídicí zaměstnance vydá včetně sociálního a zdravotního pojištění.

Osobní náklady na řadového zaměstnance

Podílem celkových osobních nákladů řadových zaměstnanců a průměrného počtu řadových zaměstnanců jsou zjištěny osobní náklady na řadového zaměstnance. Osobní náklady na řadového zaměstnance od roku 2010 uvádí Tab. 9.

Tab. 9 Vývoj průměrné mzdy řadových zaměstnanců od roku 2010 - 2014
(Zpracováno dle interní dokumentace)

	2010	2011	2012	2013	2014
Osobní náklady na řadové pracovníky (v Kč)	38 262 000	40 671 000	45 579 000	47 397 000	53 199 000
Průměrný počet řadových pracovníků	97	112	112	119	120
Osobní náklady řadových zaměstnanců	32 871 Kč	30 261 Kč	33 912 Kč	33 191 Kč	36 943 Kč

$$\frac{\text{Osobní náklady řadových zaměstnanců}}{\text{Průměrný počet řadových zaměstnanců v daném roce} * 12 \text{ měsíců}} \quad (8)$$

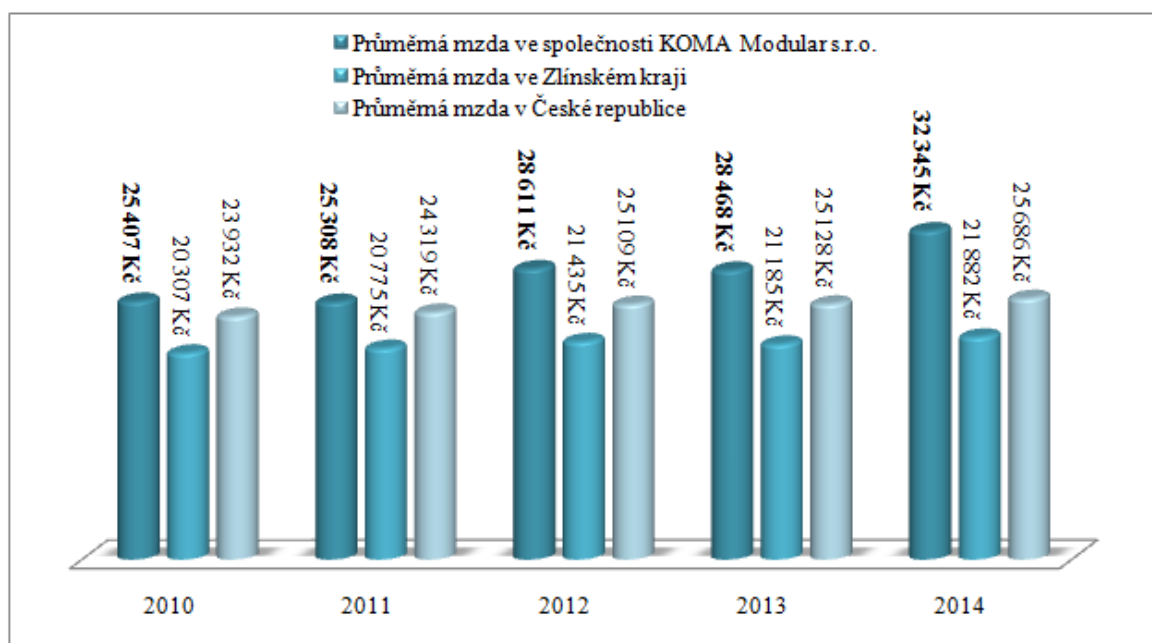
V roce 2014 je výpočet následující.

$$\frac{53\,199\,000}{120 * 12} = 36\,943 \text{ Kč}$$

Osobní náklady u řadových zaměstnanců se vyvíjí od roku 2010 nepravidelně. Pokles lze vidět v letech 2011 a 2013, jelikož společnost přijímala nové zaměstnance a zavedla noční směnu. Naopak v roce 2014 je navýšení patrné, a to díky dobrému ekonomickému vývoji společnosti. Osobní náklady 36 943 Kč v roce 2014 jsou nákladem, který společnost za své zaměstnance vydala včetně povinných odvodů.

Průměrná mzda zaměstnanců

Pro srovnání průměrné mzdy v daném roce byly osobní náklady očištěny o zdravotní a sociální odvody, které společnost odvádí za své zaměstnance, tedy byla srovnávána průměrná hrubá mzda zaměstnance společnosti s průměrnou hrubou mzdou v daném roce ve Zlínském kraji a v České republice, viz Obr. 10.



Obr. 10 Porovnání celkové průměrné hrubé mzdy společnosti s průměrnou hrubou mzdou ve Zlínském kraji a České republice od roku 2010 - 2014

(Zpracováno dle interní dokumentace)

Z Obr. 10 je patrné, že průměrná hrubá mzda, která zahrnuje odměny a mimořádné platy vyplácené v rámci roku, ve společnosti KOMA MODULAR s.r.o. je ve všech daných letech nadprůměrná oproti Zlínskému kraji i České republice. Hrubá mzda ve společnosti v roce 2014 byla o 10 463 Kč vyšší než průměrná hrubá mzda v kraji. Ve srovnání s Českou republikou byla v roce 2014 hrubá mzda ve společnosti vyšší o 6 659 Kč.

Zatížení osobních nákladů v procentech tržeb

Jak personální náklady zatěžují tržby je zjištěno podílem mezi souhrnem průměrných mezd zaměstnanců v daném roce a obratem v daném roce, viz Tab. 10.

Tab. 10 *Zatížení osobních nákladů v procentech tržeb od roku 2010 - 2014*
(Zpracováno dle interní dokumentace)

	2010	2011	2012	2013	2014
Celkové osobní náklady	55 177 000	63 079 000	72 690 000	76 446 000	89 457 000
Tržby	345 928 000	425 918 000	505 393 000	468 628 000	668 998 000
	15,95	14,81	14,38	16,31	13,37

$$\frac{\text{Souhrn osobních nákladů} * 100}{\text{tržba}} \quad (9)$$

V roce 2014 je výpočet následující.

$$\frac{55\,177\,000 * 100}{345\,928\,000} = 15,95 \%$$

V roce 2014 osobní náklady zatěžovaly tržbu z 15,95 %. Dá se tedy konstatovat, že na 1 Kč tržby připadne 0,1595 Kč osobních nákladů. Společnost si tedy vede dobře. Od roku 2010 se ukazatel snižoval. Výjimkou byl rok 2013, kdy klesly tržby společnosti a ukazatel nepatrně vzrostl o 1,93 %, tedy o 0,0193 Kč.

Produktivita práce na zaměstnance

Produktivita práce je zjištěna z podílu tržeb k průměrnému počtu zaměstnanců v daném roce. Produktivita práce na zaměstnance od roku 2010 je uvedena v Tab. 11.

Tab. 11 *Produktivita práce na zaměstnance od roku 2010 - 2014*
(Zpracováno dle interní dokumentace)

	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby	345 928 000	425 918 000	505 393 000	468 628 000	668 998 000
Počet zaměstnanců	137	157	158	167	172
Produktivita práce	2 525 022 Kč	2 712 854 Kč	3 198 690 Kč	2 806 156 Kč	3 889 523 Kč

$$\frac{\text{Tržba}}{\text{Průměrný počet zaměstnanců}} \quad (10)$$

V roce 2014 je výpočet následující.

$$\frac{668\,998\,000}{172} = 3\,889\,523 \text{ Kč}$$

V roce 2014 přinesl v průměru jeden zaměstnanec 3 889 523 Kč. Produktivita práce na zaměstnance od roku 2010 kopírovala vývoj tržeb. Produktivita práce v České republice

se pohybuje v rozmezí od 390 000 Kč do 880 000 Kč. Společnost, která má větší produktivitu práce na zaměstnance, se dá považovat za úspěšnou.

HC ROI

Návratnost investic do lidského kapitálu se vypočte podílem tržeb očištěných o rozdíl mezi celkovými náklady a osobními náklady k osobním nákladům.

Tab. 12 HC ROI od roku 2010 - 2014 (Zpracováno dle interní dokumentace)

	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby	345 928 000	425 918 000	505 393 000	468 628 000	668 998 000
Celkové náklady - osobní náklady	257 182 000	320 810 000	378 486 000	330 503 000	468 234 000
Celkové osobní náklady	55 177 000	63 079 000	72 690 000	76 446 000	89 457 000
HC ROI	1,61	1,67	1,75	1,81	2,24

$$\frac{\text{Tržby} - (\text{Celkové náklady} - \text{Osobní náklady})}{\text{Osobní náklady}} \quad (11)$$

Výpočet v roce 2014 je následující.

$$\frac{668\,998\,000 - (468\,234\,000)}{89\,457\,000} = 2,24$$

V roce 2014 byla návratnost investic 2,24 Kč, viz Tab. 12. Návratnost investic do lidského kapitálu se od roku 2010 pozitivně vyvíjí, tedy roste. Tento ukazatel je nadprůměrný. Standardem v České republice za rok 2014 bylo 1,54.

Benefit factor

Benefit factor, tedy náklady na péči o zaměstnance, se vypočítají jako podíl nákladů na péči o zaměstnance v daném roce a průměrného počtu zaměstnanců ve společnosti v daném roce.

$$\frac{\text{Náklady na péči o zaměstnance}}{\text{Průměrný počet zaměstnanců}} \quad (12)$$

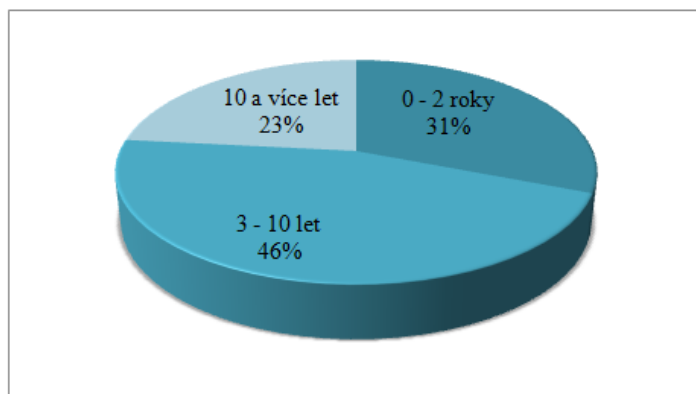
Náklady vynaložené na péči o zaměstnance ve společnosti v roce 2015:

$$\frac{86\,325\,325}{202} = 427\,353 \text{ Kč}$$

V roce 2015 společnost vynaložila na péči o jednoho zaměstnance náklady ve výši 427 353 Kč. Náklady na péči o zaměstnance zahrnují náklady na pracovní oděvy, vzdělávání, školení BOZP a PO, odměny z mezd, odměny jednatele, příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek na životní pojištění, lékařskou péči a pitný režim.

Struktura pracovníků dle příslušnosti k podniku k 31. 12. 2015

Na Obr. 11 lze vidět, že k 31. 12. 2015 tvořili zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují od 3 do 10 let největší skupinu.



Obr. 11 *Struktura počtu odpracovaných let k 31. 12. 2015*
(Zpracováno dle interní dokumentace)

Ve společnosti KOMA MODULAR s.r.o. k 31. 12. 2015 pracovali převážně muži, a to z 89 %. Žen ve společnosti bylo 11 %.

Index maskulinity

Index maskulinity vyjadřuje počet mužů připadajících na 100 žen.

$$\frac{\text{počet mužů}}{\text{počet žen}} * 100 \quad (13)$$

Index maskulinity se vypočte k 31.12.2015 následovně:

$$\frac{187}{23} * 100 = 813$$

Na 100 žen ve společnosti připadá 813 mužů, z čehož lze konstatovat, že společnost je tvořena převážně muži.

Rozdělení věkových skupin ve společnosti k 31. 12. 2015

Společnost má zastoupeny veškeré věkové skupiny. Ve společnosti pracovalo k 31. 12. 2015 nejvíce osob ve středním věku od 36 do 55 let, a to ze 49 %. Druhou nejpočetnější skupinu tvořili zaměstnanci ve věku od 21 let do 35 let, a to 41 %. Naopak nejméně byli zastoupeni zaměstnanci ve věku od 56 let a starší ve výši 8 % a od 16 do 20 let ve výši 2 %.

7 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Jelikož je péče o zaměstnance nedílnou součástí řízení lidských zdrojů a bývá často promítnuta v řadě oblastí a činností, byla provedena analýza současného stavu řízení lidských zdrojů, které obsahovala oblasti, kterých se péče o zaměstnance dotýká.

Cílem analyzování současného stavu řízení lidských zdrojů ve společnosti bylo zjištění, zda řízení lidských zdrojů ve společnosti KOMA MODULAR s.r.o. má přednosti či nedostatky v jednotlivých oblastech.

Výzkumnými otázkami pro analýzu současného stavu bylo:

- Na jaké úrovni jsou zajišťovány personální činnosti v rámci řízení lidských zdrojů ve společnosti KOMA MODULAR s.r.o.?
- Kdo je zodpovědný za řízení lidských zdrojů ve společnosti KOMA MODULAR s.r.o.?
- Na jaké úrovni je péče o zaměstnance ve společnosti KOMA MODULAR s.r.o.?
- V jakých oblastech lze úroveň péče o zaměstnance zvýšit?

Data pro analýzu současného stavu řízení lidských zdrojů ve společnosti KOMA MODULAR s.r.o. byla sesbírána pomocí polostrukturovaného rozhovoru s personalistkou. Rozhovor proběhl ve společnosti 19. února 2016, a to ve Vizovicích, kde společnost sídlí. Podkladem pro rozhovor byl upravený dotazník inspirovaný Bláhou, Kaňákovou a Metei-
ciucem (2005), tedy auditem v malých a středních firmách. Zmíněný dotazník byl vyplněn i generálním ředitelem společnosti panem Ing. Stanislavem Martincem, a to 6. března 2016. Odpovědi personalistky a generálního ředitele se v mnoha otázkách shodovaly. Lze tedy usuzovat, že generální ředitel společnosti má velmi dobrý přehled o všech oblastech řízení lidských zdrojů ve společnosti.

Ve sběru dat byly navíc využity osobní zkušenosti, analýza interních materiálů jako jsou bulletiny nebo firemní časopis, neformální rozhovory s personalistkou i generálním ředitelem, které proběhly na jaře a podzim 2015. Bylo realizováno i dotazníkové šetření ohledně spokojenosti zaměstnanců se zaměstnaneckými benefity, viz kapitola 7.9.

Polostrukturovaný rozhovor probíhal tak, že personalistka společnosti byla nejprve seznámena s okruhem témat, na která posléze odpovídala. Celkem bylo probíráno 6 okruhů, kde jeden z okruhů, okruh péče o zaměstnance, obsahoval dalších 7 částí. Celkem bylo zodpo-

vězeno 88 otázek. Jednotlivé otázky byly obodovány a byla sestavena škála pro vyhodnocení, viz Tab. 13.

Tab. 13 *Shromáždění informací (Bláha, Kaňáková a Meteiciuc 2005)*

Tématický okruh otázek	Počet otázek	Tématický okruh otázek	Počet otázek
Strategie a plánování	5	Vzdělávání zaměstnanců	9
Organizační uspořádání ve vztahu k ŘLZ	7	BOZP	5
Výběr, získávání a přijímání zaměstnanců	7	Péče o zdraví zaměstnanců	12
Hodnocení zaměstnanců	9	Motivace a firemní kultura	9
Odměňování zaměstnanců	7	Zaměstnanecké vztahy	5
Zaměstnanecké benefity	6	Rozvázání pracovního poměru	7
CELKEM		88	

Podkladem pro vyhodnocení byla Tab. 14, kde lze vidět i maximální počet bodů, které společnost mohla dosáhnout.

Tab. 14 *Vyhodnocovací tabulka (Vlastní zpracování)*

Tématický okruh otázek	Maximální počet bodů	Nízká úroveň	Střední úroveň	Vysoká úroveň
Strategie a plánování	12	0-5	6-9	10-12
Organizační uspořádání ve vztahu k ŘLZ	11	0-4	5-8	9-11
Výběr, získávání a přijímání zaměstnanců	11	0-4	5-8	9-11
Hodnocení zaměstnanců	13	0-5	6-9	10-13
Odměňování zaměstnanců	11	0-4	5-8	9-11
Zaměstnanecké benefity	10	0-3	4-7	8-10
Vzdělávání zaměstnanců	13	0-5	6-9	10-13
BOZP	5	0-2	3-4	5
Péče o zdraví zaměstnanců	16	0-7	8-12	13-16
Motivace a firemní kultura	13	0-5	6-9	10-13
Zaměstnanecké vztahy	9	0-2	3-6	7-9
Rozvázání pracovního poměru	11	0-4	5-8	9-11
CELKEM	135			

Celková úroveň řízení lidských zdrojů byla posuzována podle následující škály:

- Nízká úroveň 0 až 50 bodů.
- Střední úroveň 51 až 97 bodů.
- Vysoká úroveň 98 až 135 bodů.

Pokud firma dosáhne bodového hodnocení od 98 do 135 bodů, je úroveň řízení lidských zdrojů ve firmě vysoká. Je však nutné neustále řízení lidských zdrojů ve firmě zlepšovat a rozvíjet.

Pokud firma dosáhne bodového hodnocení na úrovni střední, a to v rozmezí od 51 bodů do 97 bodů, pak je třeba ve firmě hledat nedostatky a pracovat na jejich zlepšení.

Jestliže firma dosáhne v bodovém hodnocení méně, jak 50 bodů, značí to špatnou personální politiku firmy a je zde třeba promyslet vhodnější strategii pro řízení v oblasti lidských zdrojů.

Společnost dosáhla 109 bodů. Jednotlivé tematické okruhy jsou podrobněji rozebrány v následujících podkapitolách.

7.1 Strategie a plánování

Odpovědi personalistky v této oblasti zachycuje Tab. 15.

Tab. 15 *Strategie a plánování (Bláha, Kaňáková a Mateiciuc, 2005)*

Otázka	Ano	Ne	Body
1. Je ve společnosti KOMA Modular s.r.o. zpracována podnikatelská strategie?	x		1
2. Pokud je ve společnosti stanovena podnikatelská strategie, je řízení lidských zdrojů její plnohodnotnou součástí?	x		1
3. Zahrnuje organizační schéma řízení lidských zdrojů?	x		1
4. Jaká je potřeba zaměstnanců (uveďte v součtu 100 %)			
• klíčových		30 %	1
• podpůrných pro vedlejší činnost		60 %	1
• flexibilních (brigádníci)		10 %	1
5. Zhodnoťte, jaká je celková úroveň řízení lidských zdrojů v podniku na stupnici od 1 do 5, kde 1 znamená nejnižší a 5 nejvyšší.		3	3
			9

Společnost má zpracovanou podnikatelskou strategii na 3 roky. Podnikatelská strategie není zveřejňována a slouží pouze pro interní účely společnosti. Hlavním cílem společnosti v oblasti řízení lidských zdrojů je prohlubovat péči o zaměstnance. Jedním z klíčových cílů do budoucna je systematické vzdělávání všech zaměstnanců. Důležitým cílem společnosti je i zvyšování počtu zaměstnanců. Dalším z cílů společnosti je pracovat na naplnění vizí, a to nejen z oblasti řízení lidských zdrojů.

Společnost má v rámci své organizační struktury zařazeno řízení lidských zdrojů v rámci útvaru personalistika a mzdy. Tento útvar spadá pod divizi controlling. Ve společnosti je jedna personalistka, která zároveň působí i jako mzdová účetní.

Mezi hlavní náplň personálního oddělení patří:

- tvorba a zajištění všech náležitostí při potřebě obsazení nového pracovního místa,
- získávání, výběr a přijímání nových zaměstnanců,
- vedení personální agendy,
- hodnocení zaměstnanců,
- péče o zaměstnance včetně správy zaměstnaneckých benefitů,
- sledování personálních ukazatelů a jejich evidence,
- rozvázání pracovního poměru.

V rámci potřeby zaměstnanců společnost využívá pracovníků na dohodu o provedení práce či o provedení činnosti pouze sporadicky, jelikož je zde nutná potřeba stabilních zaměstnanců v provozu. Brigádníky společnost přijímá pouze v období letních prázdnin, a to na výpomoc. Brigádníci jsou přijímáni zejména z řad příbuzných, nejčastěji děti zaměstnanců.

S celkovým počtem 9 bodů za tuto oblast se společnost dle škály personálního auditu zařadila v oblasti strategie a plánování do střední úrovně.

7.2 Organizační uspořádání ve vztahu k řízení lidských zdrojů

Odpovědi personalistky v této oblasti zachycuje Tab. 16.

Tab. 16 *Organizační uspořádání (Bláha, Kaňáková a Mateiciuc, 2005)*

Otázka	Ano	Ne	Body
1. Jsou ve společnosti stanoveny popisy pracovních míst?	x		1
2. Vlastní každý zaměstnanec popis svého pracovního místa?	x		1
3. Slouží popisy pracovních míst pro řízení lidských zdrojů ve firmě?	x		1
4. Slouží popisy pracovních míst pro odměňování zaměstnanců?	x		1
5. Slouží popisy pracovních míst pro normy? (ISO aj.)	x		1
6. Používáte softwarový program pro řízení lidských zdrojů?		x	0
7. Zhodnoťte, jaká je celková úroveň vedení personální agendy v podniku na stupnici od 1 do 5, kde 1 znamená nejnižší a 5 nejvyšší.	5		5
			10

Ve společnosti KOMA MODULAR s.r.o. je řízení lidských zdrojů v rukou personalistky. Avšak generálnímu řediteli společnosti přísluší následující kompetence:

- konečné rozhodnutí při výběru TH pracovníků,
- rozhodování a rozšiřování možností pro rozvoj zaměstnanců,
- navrhování a rozhodování o strategii v oblasti vzdělávání zaměstnanců,
- rozhodování o zavedení konkrétních zaměstnaneckých benefitů,

- schvalování čerpání zaměstnaneckých benefitů zaměstnancům,
- rozvoj péče o zaměstnance, zejména o jejich motivaci a spokojenost.

Personalistka společnosti vykonává zároveň funkci mzdové účetní, která zahrnuje tvorbu a zpracování veškeré dokumentace a náležitostí související se mzdami zaměstnanců. Personalistka komunikuje s úřady a institucemi, zajišťuje vedení agend, archivaci a správné zúčtování mezd.

Společnost v rámci řízení lidských zdrojů nepoužívá specializovaný softwarový program. Využívá pouze účetní program Helios, jehož součástí je i mzdové účetnictví a evidence zaměstnanců.

V rámci společnosti jsou definovány pracovní náplně, které jsou aktualizovány při změně náplně práce. Svou pracovní náplň vlastní TH pracovníci. Řadoví zaměstnanci svou pracovní náplň nevlastní všichni, ale v případě zájmu jim může být vydána. Společnost nemá uzavřenou kolektivní smlouvu se svými zaměstnanci a řídí se danou legislativou. Ve společnosti je definován pouze pracovní řád.

S celkovým počtem 10 bodů za tuto oblast se společnost dle škály personálního auditu zařadila v oblasti organizačního uspořádání ve vztahu k řízení lidských zdrojů do vysoké úrovně.

7.3 Výběr, získávání a přijímání nových zaměstnanců

V této části budou rozvedeny jedny z nejdůležitějších aspektů v oblasti řízení lidských zdrojů. Personalistka na dané otázky odpověděla následovně, viz Tab. 17.

Tab. 17 *Výběr, získávání a přijímání zaměstnanců (Bláha, Kaňáková a Mateiciuc, 2005)*

Otázka	Ano	Ne	Body
1. Je vždy u přijímacího pohovoru přítomen vedoucí pracovník, pod kterého bude daná osoba zařazena?	x		1
2. Používáte formalizovaný postup při pohovoru?	x		1
3. Je v organizaci zažitý ucelený postup při vybírání nových zaměstnanců?	x		1
4. Je zde nastavena strategie pro upřednostňování vnitřních lidských zdrojů před vnějšími?	x		1
5. Funguje ve firmě adaptační program?	x		1
6. Využíváte sdílení znalostí v rámci adaptačního programu?		x	0
7. Zhodnoťte celkovou úroveň přijímání nových zaměstnanců v podniku na stupnici od 1 do 5, kde 1 znamená nejnižší a 5 nejvyšší.	4		4
			9

Získávání zaměstnanců

Ve společnosti se upřednostňuje obsazování pracovních míst z vnitřních zdrojů. Pokud není pozice obsazena z vnitřních zdrojů, začíná výběr zaměstnanců na základě doporučení některého ze zaměstnanců. Pokud není pozice obsazena ani takto, společnost inzeruje, a to třemi způsoby:

- na svých webových stránkách,
- na vývěskách a webových stránkách Úřadu práce ve Zlíně,
- pomocí personálních agentur.

Výhodou inzerování přes Úřad práce je cena, jelikož je tato služba zdarma. Navíc inzeráty přebírají personální agentury, které si za své služby nic neúčtují. Ze své iniciativy společnost využívá služby personálních agentur pouze sporadicky. Za rok 2015 činily náklady za inzerci personálním agenturám ve výši 50 000 Kč, což nepředstavuje zásadní částku v porovnání s celkovými náklady společnosti. Agenturních pracovníků společnost v minulosti využila, ale díky špatným zkušenostem od této formy zaměstnávání upustila. Společnost nemá sestaven katalog pracovních míst. Inzerát pro inzerci zpracovává personalistka na základě požadavků vedoucího jednotlivých útvarů.

Inzerce je nejčastěji zveřejněna od 14 dnů do 2 měsíců. Pokud je vybrán vhodný uchazeč, je inzerát okamžitě stáhnut ze všech míst, kde byl společností zadán.

Požadavek na potřebu nového zaměstnance zadávají jednotliví vedoucí útvarů. Požadavek jim je schvalován dle personálního plánu na dané období. O personálním plánu rozhoduje generální ředitel s personalistkou.

Aktuální problém v rámci získávání zaměstnanců souvisí s momentální ekonomickou situací v České republice, kdy je převis nabídky pracovních míst nad poptávkou. Potenciální uchazeči si mnohem pečlivěji vybírají pro ně vhodné pracovní příležitosti.

Výběr a přijímání zaměstnanců

Pracovní pohovory ve společnosti probíhají formalizovaně. Je zvolena polostrukturovaná forma. Podkladem je protokol o přijímacím pohovoru. Používání protokolu je však dobrovolné a záleží na jednotlivcích, zda jej využijí nebo použijí svůj vlastní způsob a pomůcky při výběru nového zaměstnance. Pohovor probíhá průměrně hodinu. Nejčastěji personalistka provede analýzu životopisů, ze kterých vybere uchazeče do před výběru. Zaměstnance si na pohovorech vybírají vedoucí jednotlivých útvarů.

Ve společnosti je zaveden 3 fázový adaptační program pro TH pracovníky, který je rozložen do třech měsíců. Zaměstnanci je přidělen mentor nebo tuto funkci dostane nadřízený. U řadových zaměstnanců je zaveden protokol o zaučení, který zaměstnanci popisuje a pomáhá mu v prvopočátcích zvládnout manuální úkoly.

Sdílení znalostí na pracovišti, ve smyslu předávání informací od stávajících zaměstnanců novým, není formalizováno, jelikož inovace technologických postupů je tak rychlá, že by tento proces byl bezvýznamný. Dělníci mají k dispozici technické listy, kde mají možnost se seznámit s popisy ověřených postupů.

Nový zaměstnanec při nástupu do zaměstnání vyplňuje osobní dotazník a předkládá potvrzení o lékařské prohlídce.

Pracovní smlouva ve společnosti je zpracována dle zákonných požadavků. Mzdový výměr je zaměstnanci vystaven zvlášť, není tedy součástí pracovní smlouvy. Pracovní smlouva se vystavuje s tří měsíční zkušební dobou. Zpravidla se vystavuje na dobu určitou. Po uplynutí doby určité, nejčastěji po roce, je smlouva prodlužována na dobu neurčitou. Společnost má u řadových zaměstnanců zaveden dvousměnný provoz, tedy směnu ranní a odpolední. TH pracovníci mají flexibilní pracovní dobu s pevným jádrem, po které by měli být v kanceláři k dispozici. Pevné jádro je stanoveno od 8:00 do 15:00. Zaměstnanci pracují 40 hodin týdně, tedy 8 hodin denně s 0,5 hodinovou přestávkou. Docházka je ve společnosti zajišťována čipovým systémem a fond pracovní doby je kontrolován personalistkou.

V rámci nástupu nového zaměstnance je provedeno školení BOZP a PO v rámci vstupní instruktáže. Zaměstnance uvádí na pracoviště zpravidla jeho nadřízený nebo pověřená osoba, která také zaměstnanci přiděluje pomůcky potřebné k výkonu jeho funkce.

První den nástupu do zaměstnání je vymezen v pracovní smlouvě.

Po skončení 3 měsíční zkušební doby, pokud zaměstnanec ani zaměstnavatel nerozváží pracovní poměr, zaměstnanec v zaměstnání setrvává.

S celkovým počtem 9 bodů za tuto oblast se společnost dle škály personálního auditu zařadila v oblasti výběru, získávání a přijímání zaměstnanců do vysoké úrovně.

7.4 Hodnocení zaměstnanců

Personalistka na dané otázky odpověděla následovně, viz Tab. 18.

Tab. 18 *Hodnocení zaměstnanců (Bláha, Kaňáková a Mateiciuc, 2005)*

Otázka	Ano	Ne	Body
1. Je ve firmě zaveden formální systém hodnocení pracovníků?	x		1
2. Provádí se ve firmě hodnocení zaměstnanců pravidelně?	x		1
3. Chválíte zaměstnance?	x		1
4. Jsou zaměstnanci informováni o účelu a využití pracovního hodnocení?	x		1
5. Je Váš systém pracovního hodnocení zdokonalován a rozvíjen?	x		1
6. Využíváte výsledky k odměňování?	x		1
7. Využíváte výsledky k povyšování?	x		1
8. Využíváte výsledky ke vzdělávání?	x		1
9. Zhodnoťte celkovou úroveň hodnocení zaměstnanců v podniku na stupnici od 1 do 5, kde 1 znamená nejnižší a 5 nejvyšší.	4		4
			12

Hodnocení zaměstnanců probíhá jednou ročně v únoru. Hodnocení je nejčastěji využíváno jako podklad pro zjištění potřeby dalšího vzdělávání. V rámci hodnocení je u zaměstnanců zjišťována jejich spokojenost se všemi aspekty ve společnosti. Největší důraz v rámci hodnocení je kladen na profesně odbornou způsobilost u řadových zaměstnanců. U TH pracovníků se navíc zjišťují měkké dovednosti a u vedoucích pozic i manažerské dovednosti. Pokud je zjištěna potřeba vzdělávání u zaměstnanců, je zajišťováno interně, pokud se jedná o profesně odbornou způsobilost nebo i externě, pokud jde o specifické záležitosti, např. školení pro účetní.

V rámci hodnocení se využívá 180° metoda hodnocení, jehož součástí je i sebehodnocení. Hodnocení provádí přímý nadřízený a doposud není hodnocení potřebné jako podklad při odměňování zaměstnanců. Pro hodnocení zaměstnanců společnost využívá formulář a softwarový program PERSYT 8000.

V červenci 2015 ve společnosti byla zavedena nová metodika úklidu v rámci hodnocení zaměstnanců. Tato metodika se týká pouze divize výroby, kde jsou v týdenních namátkových intervalech sledovány tři oblasti. První je kvalita odváděné práce, pracovní chování, jehož součástí je i dodržování čistoty a pořádku na pracovišti, a třetí je aktivita a vztahy, tedy ochota zaměstnanců pracovat v týmech, rozvíjet se nebo komunikovat. Tyto výsledky jsou prezentovány v měsíčním vydání firemního časopisu KOUMÁK.

Hodnocení zaměstnanců se tradičně uzavírá na teambuildingové akci, které se účastní TH pracovníci. Hodnocení se uzavírá v březnu. V rámci této akce se pořádá i vyhodnocení a předání tradičních OSKARŮ, kteří jsou udělováni v kategoriích Komačka roku, Komák roku, Čin roku a Objev roku.

S celkovým počtem 12 bodů za tuto oblast se společnost dle škály personálního auditu zařadila v oblasti hodnocení zaměstnanců do vysoké úrovně.

7.5 Odměňování zaměstnanců

Personalistka na dané otázky odpověděla následovně, viz Tab. 19.

Tab. 19 Odměňování zaměstnanců (Bláha, Kaňáková a Mateiciuc, 2005)

Otázka	Ano	Ne	Body
1. Má firma zavedenu mzdovou politiku?	x		1
2. Vychází mzdová politika z podnikatelské strategie firmy?	x		1
3. Jsou ve společnosti dány tarifní mzdové sazby?		x	0
4. Existuje nějaký formální plán na zvýšení mezd?	x		1
5. Je růst mezd ve firmě závislý na produktivitě práce?	x		1
6. Je ve společnosti sledována fluktuace?	x		1
7. Zhodnoťte celkovou úroveň odměňování zaměstnanců v podniku na stupnici od 1 do 5, kde 1 znamená nejnižší a 5 nejvyšší.	5		5
			10

Zaměstnanci společnosti dostávají za svou vykonanou práci mzdu. U TH pracovníků a režijních dělníků se mzda skládá z fixní a pohyblivé částky. Zpravidla tvoří mzdu základ a 120 % prémie ze základů. Prémie jsou navázány z 90 % na plnění plánu a z 30 % na individuální hodnocení nadřízeného, který posoudí práci svého podřízeného každý měsíc. U ostatních dělníků je mzda výkonová.

Ve společnosti jsou dány pouze smluvní tarifní mzdové sazby závislé na dovednostech, zkušenostech a odpovědnosti jednotlivého zaměstnance. Základní mzda je upravována tak, aby reagovala na zvyšování životních nákladů a tržních sazeb. Zvyšování mezd probíhá průběžně. U TH pracovníků dle plánů, jinak u všech zaměstnanců jednou ročně. U zaměstnanců není zohledňován počet let zaměstnance ve společnosti. Společnost má zaveden i systém speciální odměny, např. za inovační nápad v rámci systému zlepšování, který se vždy posuzuje a posléze je rozhodnuto o odměně.

Společnost obdržela 10 bodů, což odpovídá vysoké úrovni.

7.6 Péče o zaměstnance

Společnost se péčí o zaměstnance dlouhodobě zabývá a je součástí jejich vizí, strategií i cílů do budoucna. Společnost se díky svému majiteli inspiroje Baťovským systémem péče o zaměstnance, který fungoval v rámci podniků Baťa pod vedením Tomáše Bati. Už To-

máš Baťa věděl, jak zajistit, aby jeho zaměstnanci byli kvalitní a loajální. Poskytoval jim vzdělání, nadstandardní zaměstnanecké benefity a zajímal se o to, aby byli spokojení. Pro společnost KOMA MODULAR s.r.o. je důležité, aby byl zaměstnanec spokojený a loajální. Ve společnosti je kladen velký důraz na rozvoj zaměstnanců a jejich vzdělávání.

7.6.1 Zaměstnanecké benefity

Personalistka na dané otázky odpověděla následovně, viz Tab. 20.

Tab. 20 *Zaměstnanecké benefity (Bláha, Kaňáková a Mateiciuc, 2005)*

Otázka	Ano	Ne	Body
1. Nabízi firma svým zaměstnancům více jak 5 zaměstnaneckých výhod?	x		1
2. Je stanoven zaměstnanecký účet, do jehož výše si mohou zaměstnanci vyčerpat zaměstnanecké výhody?		x	0
3. Je nabídka zaměstnaneckých výhod aktualizována alespoň jednou za 3 roky?	x		1
4. Sledujete zaměstnanecké výhody u konkurenčních firem?	x		1
5. Víte, jaké mají potřeby Vaši zaměstnanci?	x		1
6. Zhodnoťte celkovou úroveň zaměstnaneckých benefitů v podniku na stupnici od 1 do 5, kde 1 znamená nejnižší a 5 nejvyšší.		4	4
			8

Společnost má definované zaměstnanecké benefity v rámci motivačního programu, který slouží pro aktivizaci zaměstnanců k lepšímu pracovnímu výkonu, stabilizaci, snížení fluktuace a nemocnosti, zlepšení informovanosti a zlepšení pracovního prostředí.

Stravování

Prvním zaměstnaneckým benefitem, který společnost svým zaměstnancům nabízí je využití firemní jídelny, kterou si zaměstnanci sami postavili z modulů. V těchto moderních prostorech je denně zaměstnancům nabízeno 7 druhů hlavních chodů se 2 polévkami. Zaměstnanci mají v jídelně k dispozici i 3 druhy nápojů. Hlavní chody jsou rozděleny na minutky, menu dne a dělenou stravu, která slouží osobám, které vyznávají zdravé stravování a zdravý životní styl. Společnost takto podporuje zdraví u svých zaměstnanců. Společnost zaměstnancům přispívá na oběd 34 Kč. Cena obědu se pohybuje od 60 - 100 Kč na jeden oběd. Společnost nabízí svým zaměstnancům i využívání automatu na kávu, kde je stanovena zvýhodněná cena za nákup nápoje 5 Kč.

Penzijní připojištění

Příspěvek je určen zaměstnancům, kteří ve společnosti pracují více jak 24 měsíců v pracovním poměru na dobu neurčitou a splní podmínku týkající se hodnocení. Výše příspěvku

je 2 % z hrubé mzdy. Společnost vyžaduje, aby zaměstnanec přispíval na penzijní připojištění ze svého soukromého účtu, alespoň 100 Kč měsíčně.

Důchodové pojištění

Důchodové pojištění společnost nabízí zaměstnancům za účelem zlepšení životní úrovně po skončení produktivního věku. Je poskytováno zaměstnancům, kteří mají po zkušební době. Výše příspěvku na důchodové pojištění je navázáno na hodnocení zaměstnanců.

Příspěvek na jazykové vzdělávání

Jelikož společnost neposkytuje v rámci svých možností jazykové vzdělávání na pracovišti, je zaměstnancům nabídnuta možnost využít jazykové kurzy např. v jazykových školách. Na toto jazykové vzdělávání společnost přispívá 8 000 Kč ročně.

Peněžní poukázky

Peněžní poukázku uděluje vedoucí zaměstnanec zaměstnanci za výkon, který je nad běžný úkon. Na základě poukázky je na pokladně zaměstnanci vyplacena odměna. Tyto odměny jsou zúčtovány jako zálohy na mzdy.

Odměny při výročích

Od 40. roku věku každých 5 let se pravidelně zaměstnanci uděluje zvláštní odměna ve výši 3 000 Kč. Jednotliví oslavenci jsou zmíněni i v pravidelném výtisku firemního časopisu KOUMÁK. Výše této odměny se uděluje i při významných životních událostech jako je svatba nebo narození dítěte.

EXPO 2015 v rámci KOMA DAY

Jelikož se v loňském roce společnost zúčastnila mezinárodní prestižní výstavy EXPO 2015, nabídla svým zaměstnancům možnost účasti na výstavě. Náklady na zájezd hradila společnost zaměstnancům v plné výši. Přihlásit na zájezd se mohl každý zaměstnanec dobrovolně.

Mobilní telefony

Pokud vyžaduje pracovní funkce zaměstnance komunikaci s externími subjekty, je mu pro pohodlnější komunikaci poskytnut mobilní telefon se zvýhodněným voláním.

Firemní parkoviště

Společnost svým zaměstnancům nabízí firemní parkoviště, které zaměstnanci mohou zdarma využívat pro své osobní automobily po dobu pobytu v zaměstnání.

Dětský den

Společnost pro své zaměstnance a jejich děti pořádá pravidelně Dětský den, na kterém je připraven program nejen pro děti, ale i pro jejich rodiče.

Mikulášská nadílka a Vánoční večírek

Společnost pro své zaměstnance a jejich děti pořádá pravidelně Mikulášskou nadílku, a v předvánočním čase Vánoční večírek.

KOUMÁK

Zaměstnancům je zdarma poskytován firemní časopis, kde se mohou dozvědět o aktuálním dění ve společnosti.

Ovoce na pracovišti

Společnost nabízí svým zaměstnancům na recepci mísu s ovocem. Ovoce si může nabídnout každý zaměstnanec. Tímto se společnost snaží podporovat myšlenku zdravého životního stylu.

Moderní pracoviště

Společnost nabízí svým zaměstnancům moderní pracoviště. Ať již ve formě nově postavené haly, jídelny nebo vybavení kanceláří v barvách společnosti. Moderní vybavení slouží zaměstnancům k pocitu pohodlí a lepší koncentraci na práci.

Teambuildingové akce

Společnost pořádá jednou ročně teambuildingové akce pro vybrané TH pracovníky v rámci celoročního hodnocení. Aby teambuildingové akce nebyly pro zaměstnance nezajímavé, jsou pořádány pokaždé na jiném místě.

S celkovým počtem 8 bodů za tuto oblast se společnost dle škály personálního auditu zařadila v oblasti hodnocení zaměstnanců do vysoké úrovně.

7.6.2 Vzdělávání zaměstnanců

Personalistka na dané otázky odpověděla následovně, viz Tab. 21.

Tab. 21 *Vzdělávání zaměstnanců (Bláha, Kaňáková a Mateiciuc, 2005)*

Otázka	Ano	Ne	Body
1. Uznává firma politiku vzdělávání a rozvoje zaměstnanců?	x		1
2. Je ve firmě osoba, která je za tuto oblast zodpovědná?		x	0
3. Je podporován profesionální rozvoj zaměstnanců i mimo pracoviště?	x		1
4. Nabízí se ve firmě semináře pro oblast vedení lidí?	x		1
5. Má firma zpracovaný program pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců?	x		1
6. Jsou výsledky vzdělávání vyhodnocovány?	x		1
7. Evidujete, kteří zaměstnanci se školení účastní?	x		1
8. Kalkuluje a plánuje firma investice do vzdělávání?	x		1
9. Zhodnoťte celkovou úroveň vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podniku na stupnici od 1 do 5, kde 1 znamená nejnižší a 5 nejvyšší.	5		5
			12

V oblasti vzdělávání nabízí společnost svým zaměstnancům řadu školení, a to jak z interních zdrojů, tak i ze zdrojů externích. Školení je prováděno při nástupu nového zaměstnance do zaměstnání, poté v případě potřeby. Potřeba dalšího vzdělávání je zjišťována při ročním hodnocení zaměstnanců. V roce 2015 vydala společnost do vzdělávání svých zaměstnanců přes 800 000 Kč.

Momentálně není ve společnosti zaměstnána osoba, která by vzdělávání a rozvoj zaměstnanců měla samostatně na starosti, avšak tato pozice je plánována vzhledem k rozvoji a růstu celé společnosti v roce 2016.

Zaměstnanci mají prostor pro své vzdělávání v jazykové oblasti. Společnost převážně obchoduje s německy mluvícími zeměmi, ale pokud si zaměstnanec vybere jazyk jiný, který slouží k jeho rozvoji a práci, přispívá společnost ročně ve výši 8 000 Kč. Zaměstnanec si může vybrat jazykovou školu či kurzy dle svých potřeb sám.

Společnost podporuje u svých zaměstnanců i vzdělání, které se rozhodli zaměstnanci doplnit, například dálkovým studiem na vysoké škole. Zaměstnanci je uděleno náhradní volno po domluvě s vedoucím.

Společnost obdržela 12 bodů, což odpovídá vysoké úrovni vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti.

7.6.3 BOZP a PO

Personalistka na dané otázky odpověděla následovně, viz Tab. 22.

Tab. 22 *BOZP a PO (Vlastní zpracování)*

Otázka	Ano	Ne	Body
1. Jsou u zaměstnanců evidovány počty dnů v neschopnosti?	x		1
2. Jsou evidovány pracovní úrazy?	x		1
3. Jsou vytvořeny podmínky pro poskytnutí první pomoci?	x		1
4. Je určená osoba ve firmě, která je odpovědná za bezpečnost ve firmě?	x		1
5. Jsou umožňovány zaměstnancům preventivní prohlídky?	x		1
			5

Ve společnosti jsou stabilně dvě osoby, které se starají o BOZP a PO. Zaměstnanci bývají seznámeni s postupem při havárii, požáru či jiné nahodilé události v rámci povinného školení. Toto školení probíhá při nástupu do zaměstnání, a poté v pravidelných intervalech. Školení provádí bezpečnostní technik, kterého si společnost najímá z externích zdrojů.

Ve společnosti provádí preventivní prohlídky smluvní lékař. Potřebu periodických prohlídek ve společnosti má na starosti personalistka společnosti.

Společnost obdržela 5 bodů, což odpovídá vysoké úrovni BOZP a PO ve společnosti.

7.6.4 Péče o zdraví zaměstnanců

V oblasti péče o zdraví zaměstnanců personalistka odpověděla následovně, viz Tab. 23.

Tab. 23 *Péče o zdraví zaměstnanců (Vlastní zpracování)*

Otázka	Ano	Ne	Body
1. Poskytujete preventivní programy pro své zaměstnance?		x	0
2. Nabízíte zaměstnancům formu sick days?		x	0
3. Poskytujete dny dovolené navíc?		x	0
4. Nabízíte svým zaměstnancům preventivní vitamínové balíčky?		x	0
5. Přispíváte svým zaměstnancům nebo jejich dětem na rekreaci či dovolenou?	x		1
6. Jste zapojeni do preventivních programů např. nekuřácká firma?		x	0
7. Podporujete sport a zdravý životní styl u svých zaměstnanců?	x		1
8. Pořádáte pro své zaměstnance "dny zdraví"?		x	0
9. Provádíte eliminaci škodlivých látek na pracovišti?	x		1
10. Vyžadujete po svých zaměstnancích, aby dodržovali čisté a uklizené pracoviště ?	x		1
11. Zjistíte, zda máte v kolektivu zaměstnance, který má problém se zvládnutím stresu?		x	0
12. Zhodnotíte celkovou úroveň péče o zaměstnance v podniku na stupnici od 1 do 5, kde 1 znamená nejnižší a 5 nejvyšší.		3	3
			7

Ve společnosti mají zaměstnanci zákonem dané dny na zotavenou ve výši 20 dní. Dny navíc ve formě zaměstnaneckého benefitu, ani jako sick days společnost neposkytuje. V rámci péče o zdraví zaměstnanců se společnost v předchozích letech snažila zavést vitamínové balíčky a očkování. Avšak setkala se s negativní reakcí ze strany zaměstnanců, proto tyto formy podpory zdraví péče o zaměstnance byly posléze zrušeny. Společnost není cíleně a systematicky zapojena do preventivních programů v oblasti péče o zdraví zaměstnanců, ale podporuje myšlenku nekuřácké společnosti. Zaměstnanci mají vyhrazený kuřácký prostor až na firemním parkovišti, což je v dostatečné vzdálenosti, aby zaměstnanec odraďilo si jít zapálit cigaretu. Finanční prostředky na odvykání kouření však společnost neposkytuje.

Společnost KOMA MODULAR s.r.o. však dbá, aby zaměstnanci, kteří mají zájem stravovat se zdravě, měli přísun zdravého obědu v jídelně. Jídlo je speciálně označeno tak, aby zaměstnanec při výběru věděl, o které jde.

Společnost nabízí všem svým zaměstnancům ovoce na pracovišti. Každý zaměstnanec má možnost vzít si ovoce v prostorách recepce.

Čistota a úklid na pracovišti je, především v provozu, důležitým aspektem, který je každý týden hodnocen a jeho výsledky se uveřejňují za jednotlivé úseky jako je lakovna, sklad nebo montáž. V časopise si všichni zaměstnanci mohou prohlédnout vyhodnocení od nejlepšího úseku po nejhorší i s připomínkami k jednotlivým věcem.

Společnost nemá zavedené programy na zvládnání stresu na pracovišti nebo proti syndromu vyhoření. Avšak zaměstnanci ví, že personalistka i sám generální ředitel jsou ochotni v rámci svých možností zaměstnance vyslechnout a s problémem mu pomoci individuálně.

Společnost v oblasti péče o zdraví zaměstnanců obdržela pouze 7 bodů, čímž se dostala na nízkou úroveň. Zde má společnost velký prostor pro zlepšování stávajícího stavu péče o zdraví zaměstnanců.

7.6.5 Motivace a firemní kultura

V oblasti motivace a firemní kultury personalistka odpověděla následovně, viz Tab. 24.

Tab. 24 *Motivace a firemní kultura (Bláha, Kaňáková a Mateiciuc, 2005)*

Otázka	Ano	Ne	Body
1. Má firma definovány své hodnoty, která jsou pro ni důležité?	x		1
2. Jsou o nich zaměstnanci informováni?	x		1
3. Sdílejí zaměstnanci tyto hodnoty a uznávají je?	x		1
4. Myslíte si, že vaši zaměstnanci "táhnou za jeden provaz"?	x		1
5. Přizpůsobuje se Váš styl vedení lidí zaměstnancům?		x	0
6. Adaptují se zaměstnanci dobře na změny?	x		1
7. Podporujete vytváření partnerských vztahů k zákazníkům?	x		1
8. Znáte přednosti a nedostatky Vaší konkurence?	x		1
9. Zhodnoťte celkovou úroveň firemní kultury v podniku na stupnici od 1 do 5, kde 1 znamená nejnižší a 5 nejvyšší.	4		4
			11

Zaměstnanci jsou motivováni k lepším pracovním výkonům, především formou odměň, které dostanou za práci a zaměstnaneckými benefity. Motivací pro zaměstnance je i dobrý výsledek z hodnocení zaměstnanců, jelikož například penzijní připojištění se státním příspěvkem a důchodové pojištění, tedy výše příspěvku ze strany zaměstnavatele je navázána právě na výsledky hodnocení.

Jistou motivací v této společnosti je i firemní kultura a hodnoty, které společnost uznává.

Zaměstnanci nemají problém se změnami. Největšími změnami pro zaměstnance bylo zrušení tří směnného provozu a nahrazení provozem dvousměnným, kdy zaměstnanci pracují na ranní a odpolední směny. Nemusejí proto pracovat v noci, což je pro mnohé změna příjemná. Druhou změnou, která se směnným provozem souvisí je stavba nové haly, do které se zaměstnanci stěhovali. Hala poskytla větší prostory, proto byl i směnný provoz upraven. Tuto změnu zaměstnanci také vnímali pozitivně.

Společnost si zakládá na dlouhodobé spolupráci se svými zákazníky. Nabízí zákazníkům špičkový produkt ve vysoké kvalitě a snaží se, aby byly vždy požadavky zákazníků vyřešeny v souladu s možnostmi společnosti.

Společnost dlouhodobě svou konkurenci cíleně sleduje.

V oblasti motivace a firemní kulturu společnost dosáhla 11 bodů, což představuje vysokou úroveň.

7.6.6 Zaměstnanecké vztahy

Personalistka odpověděla na níže uvedené otázky následovně, viz Tab. 25.

Tab. 25 *Zaměstnanecké vztahy (Vlastní zpracování)*

Otázka	Ano	Ne	Body
1. Je cítit na pracovišti přátelská atmosféra?	x		1
2. Je ze strany společnosti podporována důvěra a odpovědnost?	x		1
3. Je upřednostňována práce v týmu?	x		1
4. Podporujete teambuldingové akce u svých zaměstnanců?	x		1
5. Zhodnoťte celkovou úroveň zaměstnaneckých vztahů v podniku na stupnici od 1 do 5, kde 1 znamená nejnižší a 5 nejvyšší.		5	5
			9

Ve společnosti KOMA MODULAR s.r.o. vládne přátelská atmosféra, a to i díky práci v týmu, která se uplatňuje nejen mezi TH pracovníky, ale i mezi řadovými zaměstnanci v provozu. Ve společnosti není definováno celopodnikové tykání nebo vykání. Společnost nechává oslovování na svých zaměstnancích.

Pokud mají zaměstnanci problémy v rámci zaměstnaneckých vztahů, mohou oslovit svého přímého nadřízeného, personalistku nebo i generálního ředitele, kteří situaci prověří a pomohou vyřešit ke spokojenosti všech zapojených zaměstnanců.

Ve společnosti se cíleně neevidují stížnosti, jelikož stížnosti nejsou časté. Pokud je zaměstnanec s něčím nespokojený, nejčastěji je to odhaleno při ročním hodnocení zaměstnanců, ale jedná se o jedince, proto je situace s nimi řešena individuálně.

Ve společnosti není zaveden etický kodex, ale společnost je společensky odpovědnou firmou. V rámci společenské odpovědnosti jsou stanoveny pravidla a způsoby jednání, které společnost dodržuje, aby mohla nést tento status.

Společnosti s celkovým počtem 9 bodů dosahuje vysoké úrovně v této oblasti.

7.7 Rozvázání pracovního poměru

Personalistka odpověděla na níže uvedené otázky následovně, viz Tab. 26.

Tab. 26 Rozvázání pracovního poměru (Vlastní zpracování)

Otázka	Ano	Ne	Body
1. Jsou ve firmě vedeny výstupní pohovory?	x		1
2. Máte na výstupní pohovory speciální formuláře?		x	0
3. Pokud ano, je výstupní pohovor veden jen formou rozhovoru?	x		1
4. Pokud ano, je výstupní pohovor veden jen formou dotazníku?		x	0
5. Má firma trvalý přístup k právnímu poradenství v oblasti pracovněprávních vztahů?	x		1
6. Existuje ve firmě osoba, která eviduje legislativu v této oblasti?	x		1
7. Zhodnoťte celkovou úroveň postupu při rozvázání pracovního poměru v podniku na stupnici od 1 do 5, kde 1 znamená nejnižší a 5 nejvyšší.	3		3
			7

Ve společnosti KOMA MODULAR s.r.o. nejčastěji vzniká pracovní poměr na dobu určitou na půl roku s tříměsíční zkušební dobou. Pokud je společnost se zaměstnancem nespokojena končí pracovní poměr nejčastěji dohodou nebo uplynutím doby určité. Společnost se striktně drží Zákoníku práce. Odstupné je ve společnosti stanoveno speciální, nad rámec zákonné výše. Prodloužení pracovní smlouvy je nejčastěji na dobu neurčitou. Pokud má zaměstnanec smlouvu na dobu neurčitou, je nejčastěji pracovní poměr rozvázán dohodou nebo výpovědí s 2měsíční výpovědní lhůtou.

Mzdová účetní při odchodu zaměstnance odhlásí v zákonné lhůtě po ukončení pracovního poměru pracovníka ze sociálního a zdravotního pojištění. Zajistí zaměstnanci potvrzení o zdanitelných příjmech ze závislé činnosti a funkčních požitků a o sražených zálohách na daň z příjmu na popud požadavku zaměstnance.

Výstupní pohovory ve společnosti provádí personalistka, ale jsou vedeny neformálně, tedy nejsou k nim vytvořeny žádné formuláře. Výstupní pohovory slouží ke zjištění, z jakého důvodu zaměstnanec společnost opouští a případnému zlepšování situace na pracovišti.

Posudek ze zaměstnání odcházející zaměstnanec nedostává automaticky, ale pokud o něj požádá, personalistka mu jej zajistí.

Společnost v oblasti rozvázání pracovního poměru obdržela 7 bodů, což odpovídá střední úrovni.

7.8 Výsledky analýzy současného stavu řízení lidských zdrojů

Výsledek analýzy současného stavu řízení lidských zdrojů ve společnosti KOMA MODULAR s.r.o., jehož hlavním cílem bylo zjistit především úroveň stávajícího stavu péče o zaměstnance ve společnosti na základě personálního auditu. Výsledek je zobrazen v Tab. 27.

Tab. 27 *Vyhodnocovací tabulka*
(*Vlastní zpracování*)

Tématický okruh otázek	Nízká úroveň	Střední úroveň	Vysoká úroveň
Strategie a plánování		9	
Organizační uspořádání ve vztahu k RLZ			10
Výběr, získávání a přijímání zaměstnanců			9
Hodnocení zaměstnanců			12
Odměňování zaměstnanců			10
Zaměstnanecké benefity			8
Vzdělávání zaměstnanců			12
BOZP			5
Péče o zdraví zaměstnanců	7		
Motivace a firemní kultura			11
Zaměstnanecké vztahy			9
Rozvázání pracovního poměru		7	
CELKEM		109	

Společnost s dosaženými 109 body dosahuje vysoké úrovně řízení lidských zdrojů. V oblastech organizačního uspořádání ve vztahu k řízení lidských zdrojů, výběr, získávání a přijímání zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, vzdělávání, BOZP, motivaci a firemní kultuře, odměňování zaměstnanců a zaměstnaneckých vztazích dosáhla vysoké úrovně. I když v těchto oblastech společnost dosáhla vysoké úrovně, je důležité, aby společnost dále pracovala na rozvoji a inovaci těchto oblastí, sledovala moderní trendy a nepolevila z úrovně, na které se momentálně nachází.

Strategie a plánování v oblasti řízení lidských zdrojů a rozvázání pracovního poměru jsou oblasti, které jsou ve společnosti na střední úrovni. Je potřeba, aby se společnost na tyto oblasti zaměřila, vyhledala nedostatky a učinila kroky, které povedou ke zlepšení stávající úrovně.

Nízké úrovně dosáhla pouze jedna oblast, která je součástí péče o zaměstnance, a to péče o zdraví zaměstnanců. Zde je velký prostor pro zlepšení. Návrhy, jak zvýšit úroveň v této oblasti budou dále rozebrány v projektové části, viz kapitola 8.

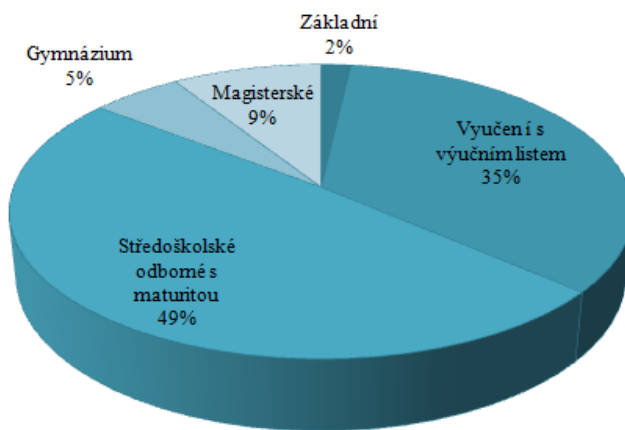
7.9 Analýza spokojenosti zaměstnanců se zaměstnaneckými benefity

Tato část se věnuje vyhodnocení odpovědí z dotazníkového šetření, viz příloha P I. Dotazník sloužil k zjištění spokojenosti se zaměstnaneckými benefity v závislosti na jejich loajalitě (důležitosti) k podniku.

Dotazníkové šetření ve společnosti KOMA MODULAR s.r.o. proběhlo od 29. února 2016 do 11. března 2016. TH pracovníci vyplňovali elektronickou formu dotazníku prostřednictvím e-mailu, kdežto řadoví zaměstnanci vyplňovali papírovou formu dotazníku, kterou distribuovala personalistka společnosti. Z dotázaných respondentů z řad TH pracovníků odpovědělo celkem 26 osob z 60, což znamená, že návratnost byla 44 %. Řadových zaměstnanců bylo osloveno rovněž 60 a odpovědělo 29 respondentů, návratnost tedy byla 49 %. Celková návratnost dotazníkového šetření byla 55 respondentů ze 120, což znamená 46 %.

V rámci dotazníkového šetření odpovědělo 24 mužů z řad řadových zaměstnanců a 19 mužů z řad TH pracovníků. Z řadových zaměstnankyň odpovědělo 5 žen a z TH pracovníků odpovědělo 7 žen. Celkem odpovědělo 43 mužů, což je 78 % a 12 žen, což je 22 %.

Na Obr. 12 lze vidět procentuální rozdělení zaměstnanců dle jejich nejvyššího dosaženého vzdělání.

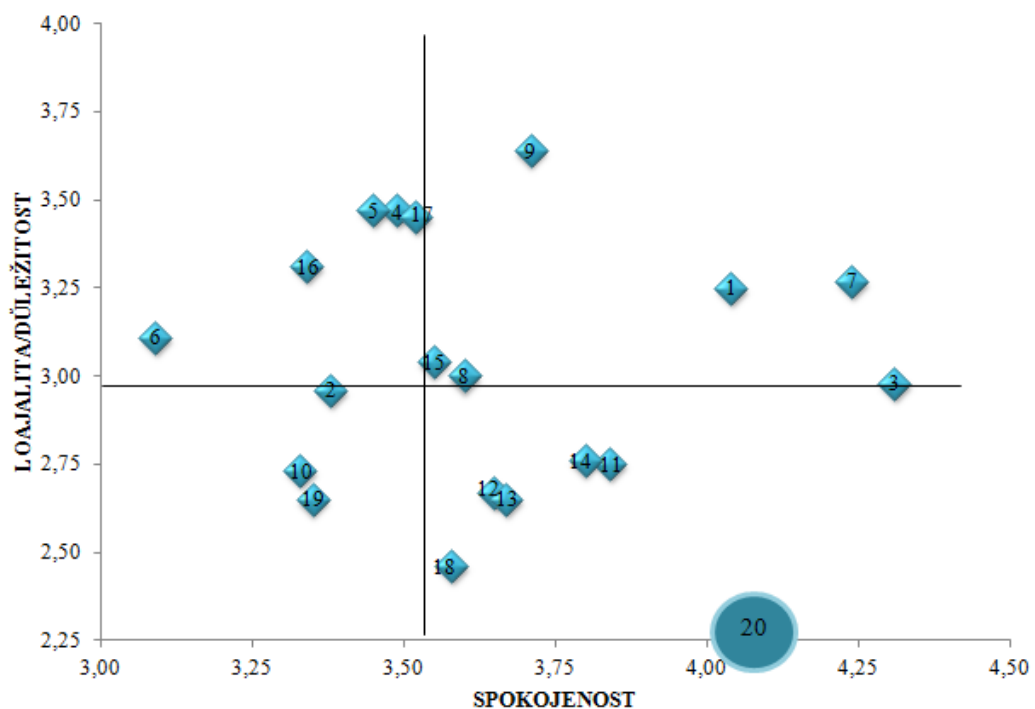


Obr. 12 Rozdělení respondentů dle vzdělání (Vlastní zpracování)

Dotazník byl zcela anonymní a respondentům byla nabídnuta pomoc s dotazy. Nikdo tuto možnost nevyužil, z čehož lze usuzovat, že dotazník byl srozumitelný a jasný všem respondentům. Po průzkumu mezi respondenty bylo zjištěno, že dotazník jim zabral 3 - 10 minut času, což lze vzhledem k počtu otázek považovat za adekvátní.

V dotazníkovém šetření byla použita metoda škálování Likertova typu. Škála měla 5 stupňů. Dotazník byl rozdělen do dvou částí. V první části dotazníku respondenti odpovídali, jak jsou ve společnosti se zaměstnaneckými benefity spokojeni. V druhé části dotazníku respondenti odpovídali, jak dané zaměstnanecké benefity ovlivňují jejich loajalnost k podniku, tedy jak jsou pro ně důležité.

Výsledky z dotazníkového šetření byly řešeny kvadrantovou analýzou a vyneseny do bodového grafu, viz Obr. 13.



Obr. 13 Analýza spokojenosti zaměstnanců se zaměstnaneckými benefity ve společnosti KOMA MODULAR s.r.o (Vlastní zpracování)

Faktory, které byly zjišťovány, se nachází na Obr. 14.

Číslo	Zaměstnanecký benefit	Spokojenost	Důležitost	Číslo	Zaměstnanecký benefit	Spokojenost	Důležitost
1	Stravování	4,04	3,25	12	Mikulášská nadílka	3,65	2,67
2	Možnost využití zdravého obědu	3,38	2,96	13	Vánoční večírek	3,67	2,65
3	Káva z automatu za zvýhodněnou cenu	4,31	2,98	14	Časopis Koumák	3,80	2,76
4	Penzijní připojištění	3,49	3,47	15	Ovoce na pracovišti	3,55	3,04
5	Důchodové pojištění	3,45	3,47	16	Poukázky k výběru hotovosti	3,34	3,31
6	Příspěvek na jazykové vzdělávání	3,09	3,11	17	Prostředí nové haly	3,52	3,45
7	Odměny při životních událostech	4,24	3,27	18	Teambuildingové akce	3,58	2,46
8	Mobilní telefon	3,60	3,00	19	Designové prostředí	3,35	2,65
9	KOMA Day	3,71	3,64			3,63	2,98
10	Zájezd na EXPO 2015	3,33	2,73	20	Celková spokojenost ve společnosti	4,13	-
11	Dětský den	3,84	2,75				

Obr. 14 Legenda (Vlastní zpracování)

Z Obr. 13 vyplývá, že zaměstnanecké benefity, se kterými jsou zaměstnanci spokojeni a ovlivňují jejich loajálnost k podniku, tedy jsou pro ně důležité proto, aby ze společnosti neodcházeli. Tyto benefity tvoří stravování, káva z automatu za zvýhodněnou cenu, odměny při životních událostech, mobilní telefon, ovoce na pracovišti a KOMA Day. I přesto, že se v těchto faktorech nenacházejí nedostatky, je důležité tyto faktory inovovat a zlepšovat.

Zaměstnanecké benefity, které jsou pro zaměstnance důležité a ovlivňují jejich setrvání v podniku, ale jsou s nimi podprůměrně spokojeni lze nazvat slabou stránkou v zaměstnaneckých benefitech. Mezi ně respondenti zařadili penzijní připojištění, důchodové pojištění, příspěvek na jazykové vzdělávání, poukázky k výběru hotovosti a prostředí nové haly. Tyto zaměstnanecké benefity se zařadily do tohoto kvadrantu, jelikož zaměstnanci často označovali, že tyto benefity nevyužívají. V otevřené otázce na konci dotazníku se respondent vyjádřil, že by měl zájem a je pro něj důležité využívat penzijní připojištění nebo důchodové pojištění, ale tento zaměstnanecký benefit je nabídnut pouze zaměstnancům splňující podmínky pro jeho dosažení.

Dětský den, mikulášská nadílka, vánoční večírek, časopis Koumák a teambuildingové akce jsou zaměstnanecké benefity, se kterými jsou zaměstnanci ve společnosti spokojeni, avšak nejsou pro ně tak důležité, aby ovlivnily jejich setrvání v podniku.

Zaměstnanecké benefity, se kterými zaměstnanci jsou zaměstnance podprůměrně spokojeni, a ani by neovlivnily jejich loajálnost k podniku, tvoří možnost využití zdravého obědu, zájezd na EXPO 2015 a designové prostředí kanceláří. Zájezd na EXPO 2015 se dostal do tohoto kvadrantu, jelikož šlo o jednorázovou akci, proto jej zaměstnanci takto označili. Zaměstnanci také nevidí důležitost ve zdravé stravě, tento jev je přisuzován k tomu, že ve společnosti pracuje většina mužů, která nemá ke zdravé stravě kladný vztah. Avšak tímto zaměstnaneckým benefitem společnost podporuje zdravý životní styl a zdraví u svých zaměstnanců.

Mezi zaměstnanecké benefity, které zaměstnancům ve společnosti chybí, byly nejčastěji uváděny plavky, poukázky do fitness centra, příspěvek na sport, dovolená navíc, poukázky do wellness centra, podpora sportovních aktivit, poukázky do lékárny, prostor pro vzdělávání a stáže v jiných podnicích.

Určité požadavky zaměstnanců na nové zaměstnanecké benefity budou dále rozpracovány v projektové části práce, viz kapitola 8.

SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Praktická část práce představuje společnost KOMA MODULAR s.r.o. její plány, vize, cíle do budoucna i produktové portfólio. Jsou zde vypočítány personální ukazatele související s řízením lidských zdrojů v podniku.

Na představení společnosti navazuje analýza současného stavu řízení lidských zdrojů v podniku, která obsahuje 6 oblastí. V rámci oblasti péče o zaměstnance je rozvedeno dalších 7 pod oblastí. Analýza současného stavu řízení lidských zdrojů obsahuje 88 otázek, na které odpovídala personalistka společnosti i generální ředitel. V rámci analýzy současného stavu řízení lidských zdrojů společnost obdržela 109 bodů, což značí, že ve společnosti je řízení lidských zdrojů na vysoké úrovni. V oblastech strategie a plánování v rámci řízení lidských zdrojů a rozvázání pracovního poměru byla zjištěna střední úroveň, zde je potřeba vyhledat nedostatky a zavést kroky ke zlepšení. Do nízké úrovně připadá pouze jedna oblast, a to péče o zdraví zaměstnanců. Návrhy ke zlepšení této oblasti byly navrženy v projektové části.

Ve společnosti KOMA MODULAR s.r.o. proběhlo dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců se zaměstnaneckými benefity, kterého se zúčastnilo 46 % zaměstnanců. V rámci dotazníkového šetření byla zjišťována spokojenost zaměstnanců se zaměstnaneckými benefity a dopad zaměstnaneckých benefitů na loajalitu zaměstnanců k podniku. Zaměstnanecké benefity, se kterými jsou zaměstnanci nejvíce spokojeni a nejvíce ovlivňují jejich loajalitu k podniku, tvoří stravování, káva z automatu za zvýhodněnou cenu, odměny při životních událostech, mobilní telefony a KOMA Day. Naopak zaměstnanecké benefity, které ovlivňují loajálnost k podniku, ale zaměstnanci jsou s nimi spokojeni podprůměrně, jsou penzijní připojištění, důchodové pojištění, příspěvek na jazykové vzdělávání, poukázky k výběru hotovosti a prostředí výrobní haly. Vybrané požadavky zaměstnanců byly zahrnuty v rámci projektu.

8 PROJEKT SYSTEMATICKÉ PÉČE O ZAMĚSTNANCE

Na základě analýzy spokojenosti zaměstnanců se zaměstnaneckými benefity a analýzy současného stavu řízení lidských zdrojů ve společnosti KOMA MODULAR s.r.o., konkrétně zaměřené na péči o zaměstnance, je možné vytvořit řešení a aktivity, které povedou k systemizaci všech oblastí péče o zaměstnance. Tvorba aktivit vychází z analýzy současného stavu řízení lidských zdrojů, dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců se zaměstnaneckými benefity a přání společnosti vytvořit systematickou péči o zaměstnance inspirovanou Baťovskými principy.

Pomocí průzkumu archivu k prozkoumání Baťovských principů, analýzy současného stavu řízení lidských zdrojů, dotazníkového šetření a rozhovorů s personalistkou a generálním ředitelem společnosti byly zjištěny nové připomínky, názory a představy, jak by se stávající péče o zaměstnance dala zlepšit tak, aby dosahovala vysoké úrovně ve všech oblastech péče o zaměstnance. Důležitým krokem je stanovení cílů, které projekt musí splňovat.

8.1 Cíl projektu

Pro společnost KOMA MODULAR s.r.o. je důležité, aby zaměstnanci byli motivováni, spokojeni a pracovali v příjemném prostředí. Společnost se snaží o zaměstnance pečovat především v oblasti vzdělávání a formou zaměstnaneckých benefitů. Je však potřeba zabezpečit, aby tyto nabízené formy odměny nebyly pro zaměstnance stimulem, tedy jakousi samozřejmostí po určité době, kdy pro ně přestanou být pro ně zajímavé, ale aby zaměstnance motivovaly k lepším výkonům. Je tedy vhodné, aby proběhla obměna i v oblastech, např. work - life balance nebo péče o zdraví.

Cílem je vytvořit takové aktivity pro zaměstnance, které povedou k vytvoření systematické péče o zaměstnance. Tedy cílem je rozšíření stávající péče v oblastech, kde doposud péče o zaměstnance nebyla soustředěná a zajistit péči o zaměstnance v oblastech, na které se společnost doposud nesoustředila. Při vytváření projektu jde o jednorázové řešení, které je však do budoucna důležité udržovat, rozvíjet a inovovat v závislosti na potřebách a skladbě zaměstnanců. Projekt se bude realizovat od 1. července 2016 do 31. července 2018.

Konkrétně cíl projektu přinese společnosti tyto přínosy:

- Zvýšení spokojenosti zaměstnanců - zaměstnanci mohou být více motivováni k pracovním výkonům. S větší nabídkou zajímavějších zaměstnaneckých benefitů

vzroste jejich čerpání o 25 %, jelikož řada zaměstnanců zaměstnanecké benefity nevyužívá.

- Zvýšení loajality zaměstnanců - spokojení zaměstnanci budou více propagovat dobré jméno společnosti, což přinese nové potenciální zaměstnance a reklamu společnosti. Zaměstnanci budou více motivováni pracovat v týmech a podílet se na celkovém dobrém vývoji a růstu společnosti. Aktivity náležící týmu se budou úspěšně přijaty u 50 % pracovních skupin.
- Udržení nízké fluktuace zaměstnanců - až v roce 2015 se fluktuace ve společnosti dostala do zdravé úrovně, kdy působí na společnosti pozitivně. Roky předtím však společnost bojovala s fluktuací nejen u řadových zaměstnanců, ale i u TH pracovníků. Je proto tedy důležité zajistit, aby se fluktuace v budoucích letech opět nezačala zvyšovat, a tím ohrožovat chod společnosti a motivaci zaměstnanců. Fluktuace by se měla udržovat v rozmezí 5 - 10 %.

Aby byly tyto přínosy zajištěny, je projekt systematické péče o zaměstnance rozvrhnut do třech oblastí, na které se bude soustředit.

První oblast - péče o zdraví zaměstnanců

Péče o zdraví zaměstnanců bude zahrnovat:

- příspěvek na zkrácený pobyt lázeňského typu - tento cíl bude splněn, pokud bude vybrán zaměstnanec, který dle stanovených podmínek obdrží tento příspěvek do ledna 2017.
- příspěvek na sport - tento cíl bude splněn, pokud budou schváleny a proplaceny příspěvky na sport zaměstnancům, kteří si podají žádost do ledna 2017.
- DEN SPORTU - tento cíl bude splněn, pokud bude DEN SPORTU uspořádán do září 2016 a akce bude zopakována v září 2017, pokaždé s minimálním počtem 70 účastníků.

Druhá oblast - vzdělávání

Oblast vzdělávání bude zahrnovat:

- kurz finanční gramotnosti - tento cíl bude splněn, pokud bude vyškolen minimálně 70 % řadových zaměstnanců do března 2017.
- přednáška o zvládání stresu a prevenci syndromu vyhoření - tento cíl bude splněn, pokud se přednáška uskuteční s minimálním počtem 35 osob do listopadu 2016.

Třetí oblast - work life balance

Oblast work - life balance bude zahrnovat:

- Dětská skupina "Komáček" - tento cíl bude splněn, pokud bude přijato minimálně 10 dětí do dětské skupiny v dubnu 2017.

Cíle jsou blíže specifikovány v logickém rámci v příloze P III.

8.2 Vytvoření projektu systematické péče o zaměstnance

V následujícím textu je zpracován projekt systematické péče o zaměstnance. Tento projekt začíná informováním vedení společnosti o obsahu jednotlivých aktivit z daných oblastí. Tato část zahrnuje výčet potřebných úkonů, které jsou důležité pro uskutečnění jednotlivých aktivit. Poslední a závěrečnou částí projektu je zjištění úspěšnosti a splnění cílů.

8.2.1 Oblast péče o zdraví zaměstnanců

Už Tomáš Baťa věděl, že je velice důležité starat se o zdraví jeho zaměstnanců. Jako jeden z prvních zaměstnavatelů zavedl preventivní lékařské prohlídky. Věděl, že ve zdravém těle zdravý duch. Tomáš Baťa podporoval u svých zaměstnanců i jejich fyzický a psychický rozvoj, který se váže ke sportu. Tomáš Baťa vybudoval pro své zaměstnance několik sportovišť nebo plovárnu. Dnes je celá řada sportů a možností jejich využití. Od míčových her, po squash či tanec. Sport zvyšuje imunitu, předchází obezitě a především blahodárně působí na psychické napětí a stres.

Příspěvek na sport

Příspěvek na sport bude forma zaměstnaneckého benefitu určena všem zaměstnancům, kteří mají zájem sportovat a tímto podporovat zdravý životní styl. Volba druhu sportu nebo sportoviště bude v kompetenci zaměstnance, podle jeho potřeb a pohodlí. Zaměstnanci si mohou vybrat od plavenek, přes vstupy do fitness centra, až po lekce tance, bojových sportů či vstupů na tenis. Omezena bude výše příspěvku. Příspěvek bude navržen ve výši 1 000 Kč na zaměstnance za rok. Příspěvek na sport schválí generální ředitel společnosti do září 2016. Po schválení výše příspěvku na sport proběhne firemním časopisem Koumák informace, že společnost nabízí nový zaměstnanecký benefit i s popisem, jak jej zaměstnanci mohou čerpat a uplatňovat. Zaměstnanec, který bude chtít čerpat příspěvek na sport, podá do 15. prosince 2016 žádost o příspěvek na sport, viz příloha P IV a přiloží na místo určené na žádosti potvrzení o zaplacení, které mu vydá příslušné sportoviště. Podávání

žádostí bude možné ve dvou termínech v roce, a to do 15. prosince 2016 s výplatním termínem ve výplatě v lednu 2017 a 15. června 2016 ve výplatě v červenci 2017. Následně 15. prosince 2017 s výplatním termínem v lednu 2018. Evidenci bude zajišťovat personalista podniku. Zaměstnanec má nárok čerpat tento zaměstnanecký benefit pouze na své jméno a jednou ročně.

Společnost MultiSport Benefit s.r.o. nabízí formou spolupráce zaměstnavatelům v České republice kartu Multisport, kterou může zaměstnanec za tříměsíční platbu využívat na území České republiky ve smluvních sportovištích 1x denně. Tato forma je pro zaměstnavatele výhodná, jelikož si může benefit daňově uplatnit a pro zaměstnance je to nepeněžitý příjem. Ale tato varianta nebyla pro tento projekt zvolena, jelikož smluvní sportoviště společnosti tvoří pouze fitness centra ve Zlíně a Vsetíně. Jelikož zaměstnanci do Vizovic dojíždějí i z okolních vesnic, které nabízí své sportovní aktivity, byla upřednostněna flexibilnější možnost příspěvku na sport.

DEN SPORTU

Jelikož společnost organizuje teambuildingové akce pouze pro TH pracovníky, je pro spojení sportu a budování vztahů ideální DEN SPORTU. Den sportu se bude konat 10. září 2016 a bude-li akce úspěšná tak i 9. září 2017, tedy v sobotu, aby nebyl omezen provoz společnosti. Září je ideálním obdobím, jelikož počasí bývá stabilní a teplé a většina zaměstnanců je plná dojmů z letní dovolené a potřebuje impuls k nastartování do náročného předvánočního období.

Náplní DNE SPORTU bude především fotbalové utkání mezi jednotlivými týmy. Účast bude dobrovolná, proto je zde důležité probudit v zaměstnancích hravost a soutěživost. Týmy se budou skládat z 11 členů. Informování zaměstnanců o sestavování týmů budou mít na starosti jednotliví vedoucí útvarů, u kterých se mohou týmy k soutěži hlásit do 19. srpna 2016. Vedoucí útvaru poté nahlásí personalistce jméno týmu a členy týmu. V rámci útvaru může být vytvořeno i více týmů, i napříč útvary. Členy týmu mohou být ženy i muži.

Organizaci DNE SPORTU bude mít na starosti personalista. Vhodným místem pro organizaci sportu bude fotbalové hřiště města Vizovice, kde je potřeba v červenci napsat oficiální žádost o využití sportovního hřiště v příslušném datu, aby nedošlo ke krytí více akcí.

V červencovém čísle proběhne inzerce v časopise KOUMÁK. Dále je důležité sestavit program, tedy pořadí týmů při fotbalovém utkání, zajištění rozhodčího, zajištění dopro-

vodného hudebního programu, zajištění moderátora akce, zajištění fotografa. Tyto funkce budou přiřazeny jednotlivým zaměstnancům, kteří se nebudou účastnit fotbalového utkání. Tímto se zapojí do organizace a forma teambuildingu bude probíhat i u nich. Ostatní zaměstnanci budou fanoušky. Tato organizace proběhne během srpna. Pro vítězný tým bude potřeba koupit symbolický pohár a zajistit občerstvení. Občerstvení bude zajištěno formou cateringu od jídelny společnosti. Pro obsluhu občerstvení budou zaplacený 2 pracovníci jídelny. Catering bude ve formě grilování. Občerstvení bude pro zaměstnance zdarma. Nealkoholické nápoje a pivo bude pro zaměstnance také zdarma. Jelikož bude akce v sobotu ve volném čase zaměstnanců a očekává se, že zaměstnanci dorazí i se svými rodinami a dětmi, bude pro děti zajištěn skákací hrad.

V den akce bude personalistka dohlížet na plynulý chod akce. Program bude začínat v 10:00 a předpokládaný konec bude očekáván v 15:00 hod. Na akci bude k dispozici zaměstnanec, který celou akci nafotí a napíše článek do říjnového čísla KOUMÁKU.

Příspěvek na zkrácený pobyt lázeňského typu

Tomáš Baťa podporoval lázeňství u svých zaměstnanců, kterým službu doporučil zdravotní lékař. Tomáš Baťa vlastnil rekreační centra v několika městech v okolí, kam své zaměstnance posílal. Uvědomoval si, jak je relaxace a regenerace těla důležitá. Jednalo se o nákladný prvek péče o zaměstnance, jelikož zaměstnancům byl proplácen nejen pobyt, ale i mzda jako by byli v práci po dobu několika týdnů

Z důvodu zvýšení motivace ke zlepšování nejen prostředí, ale i technologických postupů bude zaveden příspěvek na zkrácený pobyt lázeňského typu. Na zkrácený pobyt lázeňského typu budou mít v daném roce nárok 2 zaměstnanci. Jeden zaměstnanec z řad TH pracovníků a jeden zaměstnanec z řadových zaměstnanců. Tito zaměstnanci budou zvoleni samotnými kolegy, a to formou ankety, která bude probíhat vždy v měsíci listopadu daného roku. V roce 2016 bude nominace probíhat od 1. září 2016 do 30. září 2016. V roce 2017 také od 1. září 2017 do 30. září 2017. Nominovat zaměstnance lze u personalistky, kde zaměstnanec popíše důvod, proč a za co daného zaměstnance nominoval. Vedoucí jednotlivých oddělení budou nominovat jednoho ze svých zaměstnanců povinně. Generální ředitel společnosti nominaci příslušné osoby musí schválit do 15. října 2016 a následně do 15. října 2017. Po schválení bude nominovaný zapsán na nominační listinu, viz Příloha V. V říjnu daného roku proběhne tisk plakátu s nominovanými zaměstnanci, kde bude jejich fotka a popis, jaký přínos společnosti přinesli. Bude vytištěn hlasovací lístek, viz Příloha

VI, v celkovém počtu 235 ks. Hlasování bude probíhat od 1. listopadu do 18. listopadu na recepci společnosti, kde bude k dispozici nástěnka s nominovanými zaměstnanci, stoleček se zapečetěnou nádobou, do které se budou vhazovat hlasovací lístky. Seznam zaměstnanců bude mít k dispozici asistentka ředitele na recepci, kde zaměstnanec nahlásí své jméno

a příjmení, aby mohla asistentka zaznačit, že se hlasování zúčastnil. Hlasování bude anonymní a každý zaměstnanec může hlasovat pouze jednou. V posledním listopadovém týdnu bude probíhat kompletace hlasování.

V listopadu personalistka zajistí grafické zpracování a tisk dárkového poukazu - 2 ks.

Na Vánočním večírku společnosti v prosinci generální ředitel vyhlásí vítěze z řadových zaměstnanců a z řady TH pracovníků, kterým bude předán symbolický dárkový poukaz na částku 8 000 Kč ve formě příspěvku na zkrácený pobyt lázeňského typu s roční platností. Částka bude proplacena na pokladně společnosti v hotovosti po absolvování pobytu, kdy zaměstnanec předloží potvrzení o platbě. Podmínky k vyplacení příspěvku budou následující:

- pobyt v lázeňském městě v České republice nebo na Slovensku,
- alespoň 2 léčebné procedury za pobyt (např. masáž, koupel),
- alespoň 2 noci.

Zaměstnanec si může libovolně vybrat místo a termín konání.

Z internetového průzkumu vyplynulo, že suma 8 000 Kč je dostačující, pro splnění daných podmínek např. pobyt na 3 dny (2 noci) ve vyhlášeném hotelu Alexandria **** v Luhačovicích s 2 léčebnými procedurami a polopenzí stojí 7 500 Kč, kde tento hotel patří mezi prémiové.

Částka na faktuře, kterou zaměstnanec předloží na pokladně, bude vyplacena maximálně do výše 8 000 Kč.

8.2.2 Oblast vzdělávání a sebezvoje

Ve společnosti KOMA MODULAR s.r.o. je vzdělávání na vysoké úrovni, avšak i přesto je potřeba tuto oblast rozšiřovat, inovovat a přizpůsobovat stávajícímu životnímu tempu a požadavkům okolí.

Kurz finanční gramotnosti

Pokud je úroveň finanční gramotnosti zaměstnanců malá, přicházejí často problémy. Pokud se zaměstnanci dostanou do problémů s dluhy, jsou nesoustředění, nervózní a jejich pracovní výkon se snižuje, tedy snižuje se výkonnost společnosti. Proto je důležité myslet na finanční gramotnost zaměstnanců, především těch v dělnických profesích.

Kurzy finanční gramotnosti budou realizovány v měsíci březnu 2017. Nejprve bude posouzeno, z jakých zdrojů si společnost najme školitele. Jsou dvě cesty:

- externí zdroje,
- interní zdroje.

Při volbě externího školitele je řada výhod i nevýhod. Výhodou je, že zaměstnanci budou více otevření ptát se školitele a řešit s ním své problémy či dotazy, jelikož se nebudou stydět, že se s danou osobou každý den setkávají v zaměstnání. Výhodou je i nadhled a zkušenosti při řešení konkrétních problémů zaměstnanců. Naopak nevýhodou jsou vyšší náklady a obsah školení nemusí být shodný s požadavky, jaké jsou očekávány ze strany společnosti. Školení externím subjektem dle internetového průzkumu vyjde na 10 000 - 15 000 Kč/8 hodin.

Při volbě interního školitele může být výhodou, že u zaměstnanců vzbuzuje důvěru a zaměstnanec je mu ochoten sdělit své problémy, ví, jak to ve společnosti chodí a není potřeba, aby se mu v den školení věnoval i jiný zaměstnanec, školitel je schopen si školení technicky obstarat a zorganizovat vše potřebné, zná zaměstnance. Výhodou je menší finanční nákladnost. Nevýhodou je delší časová příprava školení finanční gramotnosti, kdy interní školitel si musí nastudovat dostupné materiály a informace k potřebnému školení. Nevýhodou je, že práce, kterou zaměstnanec standardně vykonává, jde stranou na úkor přípravy školení.

Ujasnění, jaký typ školitele bude zvolen, musí být jasný v listopadu 2016. Pokud bude vybrán externí školitel je potřeba vybrat školitele a zajistit termíny školení, a to v lednu 2017.

Pokud bude zvolena možnost interního školitele - nejlépe ekonoma, musí být zvolen v listopadu 2016, aby v lednu a únoru 2017 měl školitel prostor k obsahové přípravě školení. Školení bude zahrnovat především informace o bankovních produktech, o rizicích dluhů a exekucí, o možnostech spoření a možnostech plateb při problémových situacích.

Během ledna 2017 budou zajištěny prostory k vykonávání školení. Prostory budou zvoleny ve společnosti. Požadavkem je, aby v místnosti bylo 20 míst k sezení, plocha na psaní poznámek, plátno a dataprojektor. Během února 2017 personalistka zajistí bloky a psací potřeby pro zaměstnance. Během února bude zajištěno občerstvení, které dodá podniková jídelna. Na daný den bude dán požadavek 1 ks koláče, 1 ks ovoce, káva nebo čaj na osobu, 1 ks minerálky 0,5 l. Občerstvení zajistí v den konání školení pracovníci jídelny.

V únoru 2017 personalistka vyhotoví pořadí zaměstnanců, kteří se školení zúčastní v daných termínech. Tuto informaci předá vedoucím jednotlivých úseků, kteří budou mít zodpovědnost za informování zaměstnanců.

Personalistka den před školením předá školiteli seznam školených zaměstnanců s prezenční listinou, na kterou se zaměstnanci zapíší v den školení.

Školení bude probíhat během března 2017, a to vždy ve středu. Školení bude probíhat v 10 termínech, tedy v 5 týdnech vždy dopoledne a odpoledne. Pořadí zaměstnanců a termíny přidělí personalistka dle směn jednotlivých pracovníků. Školení bude pro řadové zaměstnance povinné. Školení bude probíhat vždy před směnou zaměstnance v délce 4 hodin tak, aby nebyl narušen provoz společnosti. Čas strávený na školení bude zaměstnanci proplacen ve mzdě následující měsíc s příplatkem za přesčas dle zákona.

Povinné školení se bude týkat cca 140 řadových zaměstnanců. Na jedno školení bude připadat 14 osob. Školení pro TH pracovníky bude dobrovolné. Mohou se jej zúčastnit v rámci pracovní doby, bez nároku na přesčas s přihlédnutím na kapacitní možnosti maximálně 20 osob na školení.

Přednáška o zvládání stresu a prevenci syndromu vyhoření

Dlouhodobý stres u zaměstnanců s sebou přináší mnoho komplikací. Zaměstnanci mohou být podráždění, nesoustředění, dělají chyby a jejich výkonnost klesá. Stres může přinést nejen zdravotní komplikace a s ním spojené čerpání nemocenské, což pro podnik představuje nejen problémy s organizací provozu a náklady, ale i pracovní úrazy, které jsou pro společnost velmi nepříjemnou, administrativně náročnou a nákladnou záležitostí.

Přednáška bude pro zaměstnance dobrovolná a uskuteční se 2. listopadu 2016 ve dvou částech. První přednáška proběhne v dopoledních hodinách a druhá přednáška v odpoledních hodinách tak, aby na ni měl umožněn přístup každý zaměstnanec, ať už z ranní směny, odpolední směny nebo TH pracovníci. Přednáška bude v rozsahu 2,5 - 3 hodiny. Jelikož

bude tato přednáška dobrovolná, zaměstnanec na ni může jít pouze ve svém volném čase. Čas na přednášce mu nebude proplacen.

Přednášet bude psycholog, kterého personalista zajistí do začátku září 2016. Je řada společností, které nabízejí tato školení. Přednáška se bude konat v areálu společnosti. V říjnu 2016 personalista rozdá informační plakátky vedoucím jednotlivých úseků, aby informovali své podřízené o konající se přednášce. Vedoucí jednotlivých úseků poté nahlásí kolik osob má zájem se přednášky zúčastnit. Personalista zajistí místnost s kapacitou dle přihlášených osob na přednášku. Předpokládá se účast 20 osob v dopoledních hodinách a 20 osob v odpoledních hodinách. V říjnu 2016 bude zajištěno malé občerstvení na přednášku, tedy 0,5 minerální vody, káva nebo čaj. Toto malé občerstvení bude zajištěno přes jídelnu společnosti.

Školení bude rozloženo do následujících etap:

- Psycholog (1,5 hod) - zvládání stresu v práci,
- Personalista (0,5 hod) - pracovní problémy,
- Diskuse - (0,5 hod) - diskuse s psychologem.

Po skončení přednášky zaměstnanci vyplní hodnocení přednášky.

8.2.3 Oblast work - life balance

Sladění osobního a pracovního života nabírá v dnešní době stále více na důležitosti, než kdy předtím. Podstatou správného work - life balance je správná organizace času. Pokud společnost chce svým zaměstnancům nabídnout možnosti v této oblasti je vhodným a žádaným krokem poslední doby soustředit se na nejmenší, děti zaměstnanců. Provozování firemních školek, dětských center nebo dětských skupin je finančně nákladnou záležitostí, kterou však budou kompenzovat loajální zaměstnanci, nízká fluktuace, zvýšení povědomí o společnosti jako o dobrém zaměstnavateli a schopnost konkurovat velkým podnikům nejen ve Zlínském kraji, ale v rámci České republiky.

Dětská skupina

K tomu, aby mohla být dětská skupina založena, vede řada podmínek. Provozovatelem může být jak FO, tak i PO, která je zaměstnavatelem rodiče dítěte, a to jak na hlavní pracovní poměr, dohodu o provedení činnosti nebo dohodu o provedení práce. Provozovatel může založit a provozovat dětskou skupinu na základě oprávnění, které vzniká dnem zápisu FO nebo PO do evidence poskytovatelů, a to formou žádosti o zápis do evidence posky-

tovatelů u Ministerstva práce a sociálních věcí, kde doloží vlastnické nebo jiné právo k movité věci, ve které bude provozována dětská skupina. Péče o dítě v dětské skupině je upraveno zákonem č. 247/2014 Sb., o poskytování služby péče o dítě v dětské skupině a o změně souvisejících zákonů, ve znění novely zákona č. 127/2015 Sb.

Dětská skupina může být provozována pro děti od 1 roku do předškolního věku a musí být soustředěna na výchovu, rozvoj schopností, kulturních a hygienických návyků dětí. Dětská skupina musí být pro děti přístupná nejméně 6 hodin denně.

V dětské skupině nesmí být více jak 24 dětí. Upravují se speciální požadavky pro skupinu do 12 dětí a od 12 dětí. Jedna odborná osoba může mít na starosti maximálně 6 dětí, dvě osoby mohou mít na starosti od 7 do 24 dětí. Tři odborné osoby jsou nutné pro dětskou skupinu od 13 do 24 dětí, kde jedno z dětí je mladší 2 let.

Odborná osoba, která je za děti v dětské skupině zodpovědná musí mít jedno ze vzdělání:

- sociální pracovník,
- učitel mateřské školy, učitel 1. stupně základní školy nebo vychovatel,
- všeobecná sestra, zdravotní asistentka, ošetřovatel, porodní asistentka, zdravotně sociální pracovník, psycholog ve zdravotnictví nebo lékař.

Mimo odborné způsobilosti musí být osoba bezúhonná, což doloží výpisem z rejstříku trestů, zdravotně způsobilá, svéprávná a starší 18 let.

Jednou z dalších podmínek je sestavení vnitřních pravidel, které musí obsahovat název a náležitosti k PO, označení, že se jedná o dětskou skupinu s určitým počtem dětí, vymezení platby nákladů, tedy jak se na úhradě nákladů podílejí rodiče, zda zcela, z části nebo vůbec. Důležitou součástí je zajištění a zpracování plánu výchovy a péče.

Poskytovatel je povinný vést evidenci dětí ve skupině.

Zákonnou povinností je sjednání pojištění za újmu a uzavření smlouvy o poskytování služby o dítě v dětské skupině s rodiči.

S dětskou skupinou se váže i řada hygienických požadavků na prostor, který se rozlišuje do 12 dětí a od 12 dětí. Pro dětskou skupinu do 12 dětí upravuje hygienické požadavky vyhláška 281/2014 Sb.

Děti musí být v takových prostorech, ve kterých nedojde ohrožení života, nejsou v blízkosti hluku a znečištěného ovzduší.

Dětská skupina musí mít k dispozici:

- venkovní prostory - na jedno dítě připadá 4 m² travnaté plochy,
- místnost pro denní pobyt - na jedno dítě připadá 3 m² plochy,
- místnost pro odpočinek - musí být vybavena lehátky, postýlkami, matracemi a lůžkovinami, kde postýlka musí mít prostor 1,7 m²,
- šatnu - na jedno dítě připadá 0,25 m²,
- hygienické zařízení - pro dětskou skupinu do 12 dětí musí mít 2 dětské záchody, 2 umyvadla ve výšce 50 cm, 1 dětskou vanu nebo sprchový box,
- zajištěný úklid a nakládání s prádlem.

Stravování není ze zákona povinné. Stravování si ujasní rodič s poskytovatelem smluvně.

Dětská skupina "Komáček"

Pro založení a provoz dětské skupiny Komáček budou nutné tyto aktivity:

1. Zjištění zájmu rodičů o využívání služby dětské skupiny "Komáček" s přesným popisem účelu - proběhne v říjnu 2016, kdy personalistka společnosti osloví rodiče dětí, kteří v roce 2018 budou dosahovat věku minimálně 2 let a maximálně 6 let.

2. Stanovení parametrů - stanovení parametrů bude ujasněno maximálně do března 2017, jelikož v tomto období probíhají aktivity spojené s koncem roku a hodnocení zaměstnanců bude zde časový prostor větší.

- provozní podmínky - od 6:00 do 17:00 hod, aby provoz dětského centra vyhovoval většině zaměstnanců, a to i těm, kteří chodí na ranní směny,
- počet dětí - max. 12,
- stanovení výše úhrady za službu - rodiče budou náklady platit z části,
- forma stravování - dodavatelem bude jídelna společnosti, stravné budou rodiče platit v plné výši.

3. Zajištění nebo stavba prostor - od srpna 2017 do dubna 2018. Jelikož modulární výstavba je rychlým procesem, je reálné postavit i modulární školku na území společnosti. Zde musí být provedena nákladová analýza, zda bude vhodné školku postavit nebo obsadit a upravit volné prostory ve společnosti.

4. Výběrové řízení odborných pracovníků - proběhne v září 2017 až říjnu 2017, prostřednictvím webových stránek společnosti a inzercí přes Úřad práce ve Zlíně.

5. Uzavření smluv s odbornými pracovníky - v říjnu 2017 budou přijati 2 odborní pracovníci, kteří budou do otevření dětské skupiny Komáček vybavovat prostory, sestavovat jídelníček pro děti, sestavovat plán výchovy a plán aktivit, sestavovat vnitřní pravidla aj.
6. Schválení prostor dotyčnými úřady - duben 2018.
7. Uzavření pojistné smlouvy za újmu - listopad 2017.
8. Sestavení vnitřních pravidel - nejpozději do října 2017. Sestavují odborně způsobilé osoby se schválením provozovatele.
9. Sestavení plánu výchovy a plánu aktivit - nejpozději do prosince 2017. Bude sestaven plán výchovy na 5 let dopředu pro všechny věkové skupiny dětí tak, aby byl zajištěn jejich rozvoj a vzdělání odpovídající jejich věku a přípravě na školní docházku.
10. Vybavení prostor - proběhne do dubna 2018, kdy odborně způsobilé osoby navrhnu a zajistí vybavení vhodné pro děti, ergonomicky způsobilé a zdravotně nezávadné. Jednat se bude o nábytek, lůžkoviny, hračky, vzdělávací materiály nebo psací potřeby aj.
11. Podání žádosti do evidence poskytovatelů služby péče o dítě v dětské skupině - bude podáno v lednu 2018.
12. Informování rodičů o zahájení provozu - v březnu 2017 proběhne informační kampaň napříč společnostmi o tom, že se otevírá dětská skupina Komáček. Informace budou zahrnovat účel založení dětské skupiny, otevírací dobu, podmínky k zařazení dítěte, náklady ale i termín zápisu do dětské skupiny.
13. Zápis dětí do dětské skupiny proběhne v dubnu 2018 ve dvou termínech, a to 16. dubna 2018 od 9:00 hod a 18. dubna od 16:00 hod. Termíny jsou zvoleny dva, aby měli možnost zápisu využít nejen pracovníci na ranních směnách, ale i na odpolední a TH pracovníci. O zápise dětí budou rozhodovat odborně způsobilé osoby, které posoudí, zda dítě splňuje podmínky pro docházku do dětské skupiny.
14. Uzavření smluv o poskytování péče v dětské skupině - proběhne v květnu 2018, kdy se podepíší smlouvy, vytvoří se evidence dětí se všemi potřebnými informacemi včetně zdravotního stavu nebo omezení.
15. Otevření Komáčku - slavnostní otevření dětské skupiny Komáček proběhne 2. července 2017. Toto netradiční datum je zvoleno systematicky, jelikož řada státních provozů mateřských školek zahajuje prázdniny. Prázdniny se v dětské skupině nebudou brát na zřetel.

Dětská skupina Komáček bude fungovat i po dobu prázdnin. V období prázdnin, kdy řada zaměstnanců bude čerpat dovolenou, bude klidnější pro samotný start.

8.2.4 Vyhodnocení projektu

Konečnou fází tohoto projektu musí být zjištění účinnosti a splnění cílu dle kritérií uvedených na začátku projektu.

Tato zpětná vazba začne od dubna do července 2018. Personální úvar obstará potřebné podklady pro ověření splnění nebo nesplnění cílů (např. výpočet míry celkové fluktuace za rok 2017 ve srovnání s předchozími roky nebo dotazníkovým šetřením spokojenosti zaměstnanců s péčí o zaměstnance). Výsledky budou předloženy generálnímu řediteli společnosti. V případě nesplnění cíle, bude prezentován důvod nesplnění, a pokud je to možné, tak i opatření k dosažení příštího pozitivního výsledku. Na úrovni personálního útvaru je potřeba zjistit zpětnou vazbu u každé aktivity, která byla nějak změněna nebo přizpůsobena vzhledem k péči o zaměstnance.

8.3 Matice odpovědnosti

Za celý projekt bude odpovědné personální oddělení, jelikož většina aktivit spadá do jeho činnosti. Avšak tento projekt budou mít na starosti minimálně dvě personalistky s přihlednutím k běžným činnostem a chodu personálního oddělení v rámci nově zřízeného útvaru vzdělávání.

Matice odpovědnosti je sestavena, aby účastníci projektu věděli, za jakou aktivitu jsou zodpovědní a v jaké míře viz Tab. 28. Matice obsahuje zkratky jednotlivých stupňů odpovědnosti. Zkratky v matici odpovědnosti znamenají:

- PA - připraví.
- PE - provede.
- K - zkontroluje.
- S - schválí.
- I - informuje.

Tab. 28 Matice odpovědnosti (Vlastní zpracování)

		Generální ředitel	Personalista	Vedení útvarů	Zaměstnanci	Školitel	Přednášející (psycholog)	Odborní pracovníci
1.	Komunikace s generálním ředitelem	S	PE					
2.	Komunikace se zaměstnanci (tisk letáku, inzerce v Koumáku aj.)	S	I, K	PE		PE	PE	PE
3.	Komunikace s úřady a institucemi	S, K	PA, PE					PA, PE
4.	Příspěvek na sport	S	K, I		PE			
5.	DEN SPORTU	K	PA, PE	I	PA, PE			
6.	Příspěvek na zkrácený pobyt lázeňského typu	S, PE	PA, PE	PA				
7.	Kurz finanční gramotnosti	S	PA, K	I		PE, PA		
8.	Přednáška o zvládnání stresu a prevenci syndromu vyhoření		PA, I	I			PE	
9.	Dětská skupina - Komáček	PE, S	PA, I					PA, PE
10.	Zpětná vazba	S, K	PA, I		PE			

8.4 Potřebné prostředky

Pro zajištění a úspěch dílčích aktivit i celého projektu budou potřebné především lidské zdroje a finanční prostředky. V rámci lidských zdrojů bude nejdůležitější osobou personalista. Dále se bude spolupracovat s vedoucími jednotlivých útvarů, vedením společnosti, zaměstnanci zaštiťujícími časopis Koumák, pracovníky jídelny, přednášejícím, školitelem, odbornými osobami přijatými do Komáčku a zejména zájem a spolupráce ze strany zaměstnanců. Pro zajištění administrativních věcí budou zapotřebí: prostory pro školení, prostory pro DEN SPORTU, prostory pro Komáček, počítač, tiskárna, kancelář, kancelářské potřeby, digitální fotoaparát, notebooky, služební automobil (pouze v případě schůzek s úřady), mobilní telefony, dataprojektor, flash disky a sportovní pomůcky.

8.5 Nákladová analýza

Tato kapitola hodnotí finanční náročnost navrhovaného projektu pro společnost KOMA MODULAR s.r.o. Jelikož se ekonomice i společností daří, a to lze vidět i na převisu nabídky pracovních míst nad poptávkou, mají zaměstnanci větší možnost volby nebo změny zaměstnání, což v případě změny a odchodu zaměstnance je značný náklad v podobě náboru nového zaměstnance, jeho adaptace a zaučení. Proto i když je zavádění a udržování nových zaměstnaneckých benefitů značná položka v nákladech, vyplatí se do ní investovat. Zaměstnanci si dnes nevolí zaměstnání primárně jen dle mzdy, ale i podle toho, jak o ně společnost dokáže pečovat. V Příloze P VII jsou uvedeny celkové náklady projektu. Níže jsou rozepsány náklady na jednotlivé aktivity a změny.

8.5.1 Oblast péče o zdraví zaměstnanců

V této oblasti budou vyčísleny náklady na zavedení příspěvku na sport, DEN SPORTU a příspěvek na zkrácený pobyt lázeňského typu.

Příspěvek na sport

Příspěvek na sport bude stanoven ve výši 1 000 Kč pro zaměstnance. Pokud mu bude vyplácen formou odměny ve výplatě, dle výšky jeho výplaty se bude benefit vyplácet maximálně ve výšce 830 až 890 Kč čistého. Zaměstnavatel navíc odvede za sociální a zdravotní pojištění v rámci výplaty za tuto odměnu 340 Kč. V rámci projektu, který je stanoven do 2. července 2018, budou zaměstnanecké benefity vyplaceny v termínech: leden 2017, červenec 2017 a leden 2018. Předpokládaný odhad zaměstnanců, kteří budou mít zájem benefit využít je v 1. fázi 40 – 50 %, jelikož bude benefit novinkou. Ve druhé fázi, tedy ve výplatním termínu v červenci 2017 je odhad stanoven v rozmezí 20 – 30 % zaměstnanců. Ve výplatním termínu v lednu 2018 je odhad stanoven na 20 – 40 % zaměstnanců. Větší procentuální odhad pro rok 2018 byl zvolen s přihlédnutím na rostoucí počet zaměstnanců v každém roce. Odhad v počtu osob vycházel z plánovaného počtu zaměstnanců pro rok 2016, tedy 228 osob. Náklady pro společnost v jednotlivých letech jsou zobrazeny v Tab. 29.

Tab. 29 Náklady na příspěvek na sport (Vlastní zpracování)

Období	Odhad zaměstnanců v (%)	Odhad zaměstnanců (počet osob)	Čistý příjem pro zaměstnance (max. 890 Kč/os.)	Náklady pro zaměstnavatele včetně odvodů SP a ZP (1 340 Kč/os.)
Leden 2017	35 - 45	80 - 103	71 200 - 91 670	107 200 - 138 020
Červenec 2017	15 - 25	35 - 57	31 150 - 50 730	46 900 - 76 380
Celkem v roce 2017	50 - 75	115 - 160	102 350 - 142 400	154 100 - 214 400
Leden 2018	20 - 40	46 - 92	40 940 - 81 880	61 640 - 123 280
Náklady zaměstnavatele v rámci projektu - celkem:				215 740 - 337 680

DEN SPORTU

Jelikož DEN SPORTU bude dobrovolnou teambuildingovou akcí společnosti, bude náklady na zajištění a občerstvení zaměstnanců hradit společnost. Předpokládá se sestavení 6 týmů na fotbalové utkání, minimální počet účastníků je 66. Dalších 10 osob bude zapotřebí jako moderátor, organizátor, zajištění hudby aj. Zaměstnanci budou mít občerstvení zdarma, které bude zahrnovat grilované maso, klobásu a nápoje. Zaměstnanec obdrží kartičku, kde bude umístěn přehled ve formě razítek, které občerstvení už využil. Občerstvení na jednu osobu je vyčísleno na 223 Kč. Celkové náklady na DEN SPORTU jsou vyčísleny v Tab. 30, kde jsou zobrazeny i celkové náklady na tuto akci v době trvání projektu.

Tab. 30 Náklady na DEN SPORTU (Vlastní zpracování)

Položka	Cena za jednotku	Počet	Cena celkem
Pronájem fotbalového hřiště	90 minut / 2 000 Kč	4	8 000 Kč
Inzerce v Koumáku (text + grafika)	1 h práce / 150 Kč	1	150 Kč
Pohár pro vítěze	550 Kč / ks	1	550 Kč
Pracovnice jídelny - osobní náklady	900 Kč / směna	2	1 800 Kč
Skákací hrad	1 den	1	3 000 Kč
Občerstvení:	1 osoba / 265 Kč	110	29 150 Kč
grilované maso	50 Kč / 1 porce	1	50 Kč
grilovaná klobása	30 Kč / 1 porce	1	30 Kč
pivo	24 Kč / 0,5 l	4	96 Kč
nealkoholické nápoje	18 Kč / 0,5 l	3	54 Kč
chléb	2 Kč / 1 krajíc	4	8 Kč
kečup	4 Kč / 1 porce	1	4 Kč
hořčice	4 Kč / 1 porce	1	4 Kč
plastové kelímky	2,40 Kč / ks	5	12 Kč
plastový talířek	1,20 Kč / ks	2	2,40 Kč
plastový příbor	1,8 Kč / ks	2	3,60 Kč
ubrousky	0,20 Kč / ks	5	1 Kč
Náklady celkem za DEN SPORTU			42 650 Kč
Náklady celkem za DEN SPORTU v rámci projektu			85 300 Kč

Příspěvek na zkrácený pobyt lázeňského typu

Příspěvek na zkrácený lázeňský pobyt dostanou v daném roce 2 zaměstnanci. Společnost každému zaměstnanci po splnění stanovených podmínek věnuje 8 000 Kč formou odměny. Zaměstnanci tedy obdrží 7 120 Kč v čistém. Zaměstnavatel navíc zaplatí na odvodech 2 720 Kč. Jeho celkové náklady na příspěvek na zkrácený pobyt lázeňského typu na jednu osobu budou 10 720 Kč. Celkové náklady spojené s tímto zaměstnaneckým benefitem jsou zobrazeny v Tab. 31.

Tab. 31 Náklady na příspěvek na zkrácený pobyt lázeňského typu (Vlastní zpracování)

Položka	Cena za jednotku	Počet	Cena celkem
Grafická úprava plakátu	150 Kč / 1 hod.	0,5 hod.	75 Kč
Tisk plakátu	8 Kč / ks	5 ks	40 Kč
Grafická úprava hlasovacích listků	150 Kč / 1 hod.	0,5 hod.	75 Kč
Tisk hlasovacích listků	4 Kč / ks	235 ks	940 Kč
Prupisky	8 Kč / ks	5 ks	40 Kč
Ostatní kancelářské potřeby	-	-	50 Kč
Grafické zpracování dárkového poukazu	150 Kč / 1 hod.	1 hod.	150 Kč
Tisk dárkového poukazu	20 Kč / ks	2 ks	40 Kč
Náklady zaměstnavatele na příspěvek	10 720 Kč / ks	2 ks	21 440 Kč
Náklady celkem za příspěvek na pobyt lázeňského typu			22 850 Kč
Náklady celkem za příspěvek na pobyt lázeňského typu v rámci projektu			45 700 Kč

8.5.2 Oblast vzdělávání a seberozvoje

V této oblasti budou vyčísleny náklady na povinný kurz finanční gramotnosti a dobrovolnou přednášku o zvládání stresu a prevenci syndromu vyhoření.

Kurz finanční gramotnosti

Školení bude pro řadové zaměstnance povinné. Zaměstnanec bude mít školení proplaceno jako přesčas. Osobní náklady na zaměstnance případnou ve výši 210 Kč na hodinu, tedy podíl průměrných osobních nákladů na zaměstnance v roce 2014 a odpracovaných hodin v měsíci. Částka 210 Kč je celkový náklad zaměstnavatele včetně odvodů. U kurzů finanční gramotnosti má společnost dvě možnosti. Buď využije externí spolupráce, nebo využije podnikového ekonoma, který si školení finanční gramotnosti připraví. Avšak, zde se musí zohlednit, že v době přípravy a průběhu samotného školení společnost přichází o práci, která by byla odvedena, pokud by se zaměstnanec nevěnoval školení, tedy náklady ušlé

příležitosti. Tyto náklady byly vyčísleny na 150 Kč/h. Náklady na variantu školení finanční gramotnosti s externím školitelem jsou vyčísleny v Tab. 32.

Tab. 32 *Náklady na školení finanční gramotnosti s externím školitelem*
(Vlastní zpracování)

Položka	Cena za jednotku	Počet	Cena celkem
Školitel - externí	1 250 Kč / hod. - 1875 Kč / hod.	40	50 000 Kč - 75 000 Kč
Osobní náklady na zaměstnance	840 Kč / 4 hod.	140	117 600 Kč
Zákonný příplatek přesčas	210 Kč / osoba	140	29 400 Kč
Bloky	10 Kč / ks	170	1 700 Kč
Prupisky	8 Kč / ks	170	1 360 Kč
Občerstvení:	64 Kč/ osoba	170	10 850 Kč
koláček	10 Kč / ks	220	2 200 Kč
ovoce	5 Kč / ks	170	850 Kč
káva	15 Kč / ks	220	3 300 Kč
čaj	10 Kč / ks	170	1 700 Kč
minerálka 0,5 l	10 Kč / ks	280	2 800 Kč
Náklady celkem s externím školitelem			210 910 Kč - 235 910 Kč

Náklady na variantu školení finanční gramotnosti s interním školitelem jsou vyčísleny v Tab. 33.

Tab. 33 *Náklady na školení finanční gramotnosti s interním školitelem*
(Vlastní zpracování)

Položka	Cena za jednotku	Počet	Cena celkem
Školitel - interní (příprava)	330 Kč / hod.	40	13 200 Kč
Školitel - interní (školení)	330 Kč / hod.	40	13 200 Kč
Náklady ušlé příležitosti	150 Kč / hod.	80	12 000 Kč
Osobní náklady na zaměstnance	840 Kč / 4 hod.	140	117 600 Kč
Zákonný příplatek přesčas	210 Kč / osoba	140	29 400 Kč
Bloky	10 Kč / ks	170	1 700 Kč
Prupisky	8 Kč / ks	170	1 360 Kč
Občerstvení:	64 Kč/ osoba	170	10 850 Kč
koláček	10 Kč / ks	220	2 200 Kč
ovoce	5 Kč / ks	170	850 Kč
káva	15 Kč / ks	220	3 300 Kč
čaj	10 Kč / ks	170	1 700 Kč
minerálka 0,5 l	10 Kč / ks	280	2 800 Kč
Náklady celkem s interním školitelem			199 310 Kč

Přednáška o zvládání stresu a syndromu vyhoření

Přednáška o zvládání stresu a syndromu vyhoření bude pro zaměstnance dobrovolná. Zaměstnanci mohou využít termínu v dopoledních i odpoledních hodinách. Hlavním přednášejícím bude psycholog. Předpokládaná účast je 20 osob na dopoledním sezení i 20 osob

na odpoledním sezení. Personalista zde bude přednášet půl hodiny na každém sezení. Náklady na celou přednášku jsou vyčísleny v Tab. 34.

Tab. 34 *Náklady na přednášku o zvládání stresu a prevenci syndromu vyhoření (Vlastní zpracování)*

Položka	Cena za jednotku	Počet	Cena celkem
Psycholog	2 000 Kč / hod.	3 hod.	6 000 Kč
Personalista	330 Kč / hod	1 hod.	330 Kč
Informační plakátky	4 Kč / ks	100 ks	400 Kč
Občerstvení:	53 Kč / ks	40 ks	2 100 Kč
káva	15 Kč / ks	60 ks	900 Kč
čaj	10 Kč / ks	40 ks	400 Kč
minerálka 0,5 l	10 Kč / ks	80 ks	800 Kč
Náklady na přednášku celkem			8 830 Kč

8.5.3 Oblast work – life balance

V této části budou vyčísleny náklady na nejnákladnější část projektu, tedy na dětskou skupinu Komáček.

Dětská skupina Komáček

Samotná stavba Komáčku bude pro společnost nákladnou záležitostí. Výhodou však je, že se stavbami firemních školek mají bohaté zkušenosti, které zde mohou zúročit. Stavba se předpokládá na okraji areálu společnosti. Jelikož je společnost umístěna v klidném prostředí za městem Vizovice, budou zde mít děti dostatečný klid i prostor pro venkovní vyžití. Náklady na stavbu byly odhadnuty se všemi náležitostmi od návrhů, architektonického a projektového zpracování až po samotnou stavbu, realizaci a vybavení dětské skupiny. V Tab. 35 jsou vypsány základní zákonné požadavky na parametry pro dětskou skupinu, která má maximálně 12 dětí. Náklady v Tab. 36 jsou vyčísleny náklady v rámci projektu před otevření dětské skupiny Komáček, tedy do 2. července 2018. Zahrnují nejnákladnější část, a to samotnou stavbu, lidské zdroje v době 8 měsíců od přijetí pracovníků a pojištění odpovědnosti za újmu, které musí být uhrazeno již před začátkem provozu. Náklady na odborné pracovníky, tedy osoby se specializací – učitelka v mateřské škole – byly stanoveny dle internetového srovnávače platy.cz, kde uvádí průměrnou hrubou mzdu učitelky mateřské školy ve výši 19 072 Kč za měsíc. Náklady v Tab. 36 i 37, jsou vyčísleny s odvody, tedy celkový náklad pro zaměstnavatele bude činit 25 600 Kč za měsíc. Od října 2017, kdy se předpokládá zaměstnání 2 odborných pracovníků. V Tab. 37 jsou vyčísleny

náklady v průběhu prvního měsíce provozu do 31. července 2018, které zahrnují mzdu pracovníků, náklady na úklid, náklady na příspěvek ze strany provozovatele očištěné o příjmy ze strany rodičů na úhradu elektřiny, vody a topení. Náklady na provoz dětské skupiny budou hradit rodiče částečně ve výši 400 Kč za měsíc. Společnost bude dle potřeby přispívat ve výši 600 Kč.

Stravné bylo v Tab. 37 vyčísleno na 35 Kč za 1 dítě, ale nepočítá se s ním, jelikož bude plně hrazeno rodiči. Stravné se bude skládat ze tří jídel a pitného režimu.

Příklad stravy v mateřské školce je inspirován mateřskou školou ve Vizovicích. Jídelníček na den může obsahovat:

- Dopolední svačina: chléb se sýrovou pomazánkou a pažitkou, mléko, čaj, kiwi.
- Oběd: rybí filé s cuketou a paprikou, brambor, kompot, čaj.
- Odpolední svačina: muffinky s čokoládou, čaj s citrónem.

V Tab. 37 je zahrnut i náklad na úklid dětské skupiny, který musí probíhat minimálně 1 x týdně včetně převlékání lůžkovin.

Slavnostní otevření dětské skupiny Komáček proběhne 2. července 2018.

Tab. 35 *Zákonné parametry na dětskou skupinu (Vlastní zpracování)*

Položka	Požadavek na stavbu	Počet	Celkem
místnost pro denní pobyt	3 m ² / 1 dítě	12 dětí	min. 36 m ²
místnost pro odpočinek	1,7 m ² / 1 dítě	12 dětí	min. 20,4 m ²
šatna	0,25 m ² / 1 dítě	12 dětí	min. 3 m ²
travnatá venkovní plocha	4 m ² / 1 dítě	12 dětí	min. 48 m ²
výdejna jídel	-		min. 2 m ²
umyvadlo	1 ks / 6 dětí	12 dětí	2 ks
záchod	2 ks / 6 dětí	12 dětí	2 ks
sprchový kout nebo vana	1 ks / 12 dětí	12 dětí	1 ks

Náklady na projekt před otevřením dětské skupiny Komáček lze vidět viz Tab. 36.

Tab. 36 *Náklady před otevřením dětské skupiny Komáček (Vlastní zpracování)*

Položka	Cena za jednotku	Počet	Celkem
Odhad stavby modulární školky pro 12 dětí (včetně návrhů, plného vybavení a travnaté venkovní plochy)			2 000 000 Kč
Roční výše pojistného odpovědnosti za újmu (dle výběru pojišťovny)			3 500 Kč
Průměrné osobní náklady na učitele mateřské školky	25 600 Kč / 1 osoba na měsíc	2 osoby na 8 měsíců	409 600 Kč
Náklady v rámci projektu PŘED otevřením dětské skupiny Komáček			2 413 100 Kč

Náklady a příjmy na projekt po otevření dětské skupiny Komáček lze vidět viz Tab. 37.

Tab. 37 *Náklady pro společnost PO otevření dětské skupiny Komáček*
(Vlastní zpracování)

Položka	Cena za jednotku	Počet	Celkem
Průměrné osobní náklady na učitele mateřské školky	25 600 Kč / 1 osoba na měsíc	2 osoby na 1 měsíc	51 200 Kč
Úklid dětské skupiny	1 x 500 Kč / týden	4	2 000 Kč
Příspěvek na náklady dítěte v dětské skupině (voda, topení, elektřina)	600 Kč za měsíc / 1 dítě	12 dětí	7 200 Kč
Příjmy na náklady dítěte v dětské skupině (voda, topení, elektřina) - hradí rodič	400 Kč za měsíc / 1 dítě	12 dětí	4 800 Kč
Příjmy za stravné dítěte - hradí rodič	35 Kč / denní strava	12 dětí na 22 dny	9 240 Kč
dopolední svačinka	7 Kč / 1 dítě	12 dětí na 22 dny	1 848 Kč
oběd	17 Kč / 1 dítě	12 dětí na 22 dny	4 488 Kč
odpolední svačinka	6 Kč / 1 dítě	12 dětí na 22 dny	1 584 Kč
pitný režim	5 Kč / 1 dítě	12 dětí na 22 dny	1 320 Kč
Náklady v rámci projektu PO otevření dětské skupiny Komáček			55 600 Kč

8.5.4 Celkové náklady na projekt

V Tab. 38 jsou vyčísleny celkové náklady v jednotlivých letech od začátku projektu, ale i celkové náklady po dobu trvání celého projektu. Nejnákladnější položkou celého projektu je stavba prostor pro dětskou skupinu Komáček. Druhou nejnákladnější aktivitou je školení finanční gramotnosti, jelikož se vztahuje na velký počet zaměstnanců, a také proto, že bude povinné, tedy velkou část nákladů tvoří mzdová náhrada za čas zaměstnance. Nejlevnější aktivitou je přednáška o zvládání stresu a prevenci syndromu vyhoření.

Tab. 38 *Celkové náklady na projekt* (Vlastní zpracování)

Položka	Náklady od července 2016	Náklady za rok 2017	Náklady do července 2018
Příspěvek na sport		154 100 Kč - 214 400 Kč	61 640 Kč - 123 280 Kč
DEN SPORTU	42 650 Kč	42 650 Kč	
Příspěvek na zkrácený pobyt lázeňského typu	22 850 Kč	22 850 Kč	
Školení finanční gramotnosti - externí školitel		210 910 Kč - 235 910 Kč	
Školení finanční gramotnosti - interní školitel		199 310 Kč	
Přednáška o zvládání stresu a prevenci syndromu vyhoření	8 830 Kč		
Dětská skupina Komáček			2 468 700 Kč
Celkem náklady v daném roce	74 330 Kč	629 820 Kč - 715 120 Kč	2 530 340 Kč - 2 591 980 Kč
Celkem náklady na projekt			3 234 490 Kč - 3 381 430 Kč

8.5.5 Odhad finančních přínosů ze zavedení projektu

Odhad finančních přínosů ze zavedení projektu je patrný z následujících odhadovaných příkladů:

Snížení míry fluktuace u řadových zaměstnanců

Z původní hodnoty 9,21 % v roce 2015 by se ukazatel snížil na spodní hranici zdravé fluktuace na 5 %. Cílem je snížení míry fluktuace o 4,21 %. Urban (2013b, s. 10) tvrdí, že náklady na odcházejícího řadového zaměstnance se řádově pohybují ve výši 10 - 15 % jeho hrubé roční mzdy. Pro tento odhad byl použit 6 násobek měsíční mzdy zaměstnance. Osobní náklady zaměstnance ve společnosti KOMA MODULAR s.r.o. byly za rok 2014 ve výši 36 943 Kč. Očištěné osobní náklady o sociální a zdravotní pojištění odváděné zaměstnavatelem byla průměrná měsíční mzda za rok 2014 ve výši 27 569 Kč.

Suma by tedy činila 165 414 Kč při odchodu jednoho zaměstnance. Pokud by došlo ke snížení fluktuace o 4,21 % znamenalo by to, že by odešlo o 6 zaměstnanců méně než v roce 2015, společnost by ušetřila **992 484 Kč**.

Snížení míry fluktuace u TH a řídicích pracovníků

Z původní hodnoty 6,56 % v roce 2015 by se ukazatel snížil na spodní hranici zdravé fluktuace ve výši 5 %. Cílem je snížení míry fluktuace u TH a řídicích pracovníků o 1,56 %. Urban (2013b, s. 10) tvrdí, že náklady na odcházející kvalifikované zaměstnance se pohybují od 50 % do 150 % jejich roční hrubé mzdy. Pro tento odhad byl použit odhad 12 násobku měsíční mzdy. Osobní náklady na zaměstnance ve společnosti KOMA MODULAR s.r.o. byly za rok 2014 ve výši 58 105 Kč. Očištěné osobní náklady o sociální a zdravotní pojištění odváděné zaměstnavatelem byla průměrná měsíční mzda za rok 2014 ve výši 43 362 Kč.

Suma by tedy činila 520 344 Kč při odchodu jednoho zaměstnance. Pokud by došlo ke snížení fluktuace o 1,56 % znamenalo by to, že by odešlo o 1 zaměstnance méně než v roce 2015, společnost by ušetřila **520 344 Kč**.

Snížení míry absencí

Při snížení počtu dní na nemocenské, vyplácené zaměstnavatelem o 25 % by se míra absence snížila z původní hodnoty 0,07 % na 0,05 %. Dny na nemocenské by tedy klesly z 34 dnů za rok na 25 dnů za rok.

Pokud by se jednalo o řadové zaměstnance na nemocenské s průměrným měsíčním platem 27 569 Kč, společnost by jeden den nemocenské zaměstnance vyšel v průměru na 684 Kč. Ušlý zisk ve společnosti se pohybuje v hodnotě 18 077 Kč, dle průzkumu HR Fórum

ve společnostech do 250 zaměstnanců (HR Fórum, 2012, s. 12). Společnost by za devět dní ušetřila **24 233 Kč**.

Pokud by se jednalo o TH nebo řídicí pracovníky na nemocenské s průměrným měsíčním platem 43 362 Kč, společnost by jeden den nemocenské vyšel v průměru na 927 Kč. Po připočtení průměrného ušlého zisku by společnost za devět dní ušetřila **26 420 Kč**.

8.6 Časová analýza projektu

Při vytváření projektu je zapotřebí sestavit časový plán akce od jejího zavedení až po konec. V Tab. 39 jsou uvedeny navazující činnosti, které jsou potřebné pro úspěšné zavedení a úspěšný průběh aktivit v rámci zavedení systematické péče o zaměstnance, a jejich doba trvání.

Tab. 39 Činnosti potřebné k sestavení časové analýzy (Vlastní zpracování)

Označení	Činnost	Činnost předcházející	Čas	Označení	Činnost	Činnost předcházející	Čas
A	Příprava a prezentace projektu	-	3	AA	2. Sběr žádosti o příspěvek na sport	Z	14
B	Připomínky, návrhy a úpravy projektu	A	7	AB	2. Výplata příspěvku na sport	AA	14
C	Odsouhlasení projektu	B	1	AC	Informování zaměstnanců o 2. DNU SPORTU	AB	5
D	Informování zaměstnanců o 1. DNU SPORTU	C	5	AD	Nominace na zaměstnance roku s největším přínosem pro společnost za rok 2017	AC	30
E	Nominace na zaměstnance roku s největším přínosem pro společnost za rok 2016	D	30	AE	Kopletní zajištění prostor pro Komáček	AD	200
F	Nahlášení členů týmu na 1. DEN SPORTU	D	14	AF	Nahlášení členů týmu na 2. DEN SPORTU	AC	14
G	Zajištění lidských zdrojů na 1. DEN SPORTU	F,E	7	AG	Zajištění lidských zdrojů na 2. DEN SPORTU	AF	7
H	Zajištění občerstvení na 1. DEN SPORTU	G,F	5	AH	Zajištění občerstvení na 2. DEN SPORTU	AG	5
I	Zajištění přednášejícího na přednášku o stresu a prevenci syndromu vyhoření	H	7	AI	Výběrové řízení odborných pracovníků pro Komáček	AH,AE	60
K	DEN SPORTU	H	1	AJ	Příprava nominační listiny a hlasovacích listků k zaměstnanci roku s největším přínosem pro společnost	AD	5
L	Schválení výše příspěvku na sport	K	5	AK	Tisk nominační listiny a hlasovacích listků	AJ	2
M	Inzerce ve firemním časopise Koumák o příspěvku na sport	L	1	AL	Sestavení vnitřních pravidel Komáčku	AI	14
N	Příprava nominační listiny a hlasovacích listků k zaměstnanci roku s největším přínosem pro společnost	M,E	5	AM	3. Sběr žádosti o příspěvek na sport	AL	14
O	Tisk nominační listiny a hlasovacích listků	N	2	AN	Vyhášení zaměstnance roku s největším přínosem pro společnost za rok 2017	AK, AM	1
P	Informování vedoucích o konající se přednášce o stresu	I	2	AO	Sestavení plánu výchovy a aktivit pro Komáček	AL, AN	22
Q	Zajištění místnosti a občerstvení pro přednášku o stresu	P,O	5	AP	3. Výplata příspěvku na sport	AO	14
R	Zjištění zájmu rodičů o dětskou skupinu Komáček	Q	14	AR	Vybavení prostor Komáčku	AP	30
S	Přednáška o stresu a syndromu vyhoření	R	1	AS	Podání žádosti do evidence poskytovatelů a její schválení	AR	45
T	1. Sběr žádosti o příspěvek na sport	S	14	AT	Informování rodičů o plánovaném zahájení provozu	AS	14
U	Vyhášení zaměstnance roku s největším přínosem pro společnost za rok 2016	T,N	1	AU	Zápis dětí do dětské skupiny Komáček	AT	7
V	1. Výplata příspěvku na sport	U	14	AV	Uzavření smluv s rodiči o poskytování péče v dětské skupině	AU	7
W	Výběr školitele finanční gramotnosti	V	14	AW	Slavnostní otevření Komáčku	AV	1
X	Příprava obsahu školení finanční gramotnosti	W	5	AX	Zpětná vazba zavedených aktivit	AW	17
Y	Organizace školení finanční gramotnosti	X	7	AY	Zjištění splnění cílů	AX	15
Z	Stanovení parametrů pro dětskou skupinu	Y	7	AZ	Prezentace výsledků managementu	AY, AX	1

Čas uvedený u jednotlivých aktivit je uveden v pracovních dnech.

Časová problematika byla řešena v programu Quantitative Methods pomocí metody CPM. Tabulka zobrazující postup výpočtu je zobrazena v příloze VII a síťový graf v příloze VIII. Síťový graf zobrazuje časový průběh projektu a kritickou cestu. Na kritické cestě se nesmí aktivity zpozdít. Pokud by se aktivity na kritické cestě zpozdily, zpozdil by se celý průběh projektu. V rámci časové analýzy bylo počítáno s přiměřenou časovou rezervou pro dané aktivity. Kritická cesta je následující: A->B->C->D->E->G->H->K->L->M->N->O->Q

->R ->S ->T ->U ->V ->W ->X ->Y ->Z ->AA ->AB ->AC ->AD ->AD ->AE ->AI ->AL
->AM ->AN ->AQ ->AP ->AR ->AS ->AT ->AU ->AV ->AW ->AX ->AY ->AZ.

Doba od prezentace projektu do konce projektu, tedy do prezentace výsledku managementu by měla celkově trvat 679 dní.

Příloze IX se nachází Ganttův diagram, na kterém jsou zobrazeny aktivity na přehledném grafu. Jednotlivé aktivity vztahující se k jednotlivé činnosti jsou barevně označeny. Ganttův diagram byl zpracován v programu GanttProject.

8.7 Riziková analýza

Během implementace projektu mohou nastat určitá rizika, která realizaci daného projektu mohou ohrozit. Výsledkem této analýzy je identifikace rizik a zhodnocení, zda je jejich úroveň pro realizaci projektu únosná. Jednotlivá rizika budou posuzována z pohledu pravděpodobnosti výskytu a dopadu na realizovaný projekt. Budou také navržena opatření, která sníží pravděpodobnost výskytu a dopad hlavně u nejrizikovějších faktorů.

Identifikovaná rizika jsou rozdělena do tří skupin, podle zúčastněných osob v jednotlivých částech projektu:

- organizační rizika,
- externí rizika,
- rizika závislá na účastnících projektu.

Organizační rizika

Organizační rizika jsou ta, která jsou spojena se společností KOMA MODULAR s.r.o. a největší vliv na ně mají právě zaměstnanci společnosti jako organizátoři projektu.

Mezi organizační rizika projektu patří:

- nespolupráce zaměstnanců jako organizátorů projektu – personalistka, vedoucí pracovníci, vedení společnosti.
- nespolupráce ostatních zaměstnanců např. při hlasování o zaměstnance roku s největším přínosem pro společnost.
- vedení společnosti projekt nepodpoří,
- zkrácení finančního rozpočtu,
- překročení finančního rozpočtu,
- neúčinná vnitřní reklama,

- zrušení projektu.

Externí rizika

Externí rizika jsou spojena s externími subjekty, které se do projektu zapojují.

Mezi externí rizika patří:

- město Vizovice nepronajme hřiště na DEN SPORTU,
- jídelna nezajistí občerstvení nebo catering v rámci projektu,
- úřady neschválí žádost o zapsání do evidence provozovatelů dětské skupiny,
- Komáček neprojde hygienickou a úřední kontrolou před zprovozněním,
- zaneprázdněnost přednášejícího – psychologa – pro přednášku o stresu a prevenci syndromu vyhoření,
- přednes školitele finanční gramotnosti nebude vyhovovat očekáváním,
- nedostatek odborných pracovníků na trhu práce ve Zlínském kraji.

Rizika závislá na účastnících projektu

Rizika závislá na účastnících projektu jsou ta, na která mají vliv zaměstnanci jako účastníci projektu.

Mezi rizika závislá na účastnících projektu patří:

- zaměstnanci nebudou mít zájem sportovat a využívat tak příspěvek na sport,
- zaměstnanci se nebudou chtít zúčastnit DNE SPORTU,
- zaměstnanci nebudou chtít hlasovat o zaměstnance roku s největším přínosem pro společnost,
- pro zaměstnance nebude aktuální a zajímavé školení finanční gramotnosti,
- zaměstnanci se nezúčastní přednášky o zvládání stresu a prevenci syndromu vyhoření,
- zaměstnanci nebudou chtít využít dětské skupiny pro své děti.

V Tab. 40 je uveden rizikový faktor a k němu pravděpodobnost výskytu a dopadu. Pravděpodobnosti jsou identifikovány na základě hodnotící škály 1 – 5, kde 1 znamená nejmenší faktor rizika a 5 největší faktor rizika.

Tab. 40 Riziková analýza (Vlastní zpracování)

Číslo	Riziko	Pravděpodobnost výskytu	Dopad	Hodnota rizika
1	Nespolupráce zaměstnanců jako organizátorů projektu	3	3	9
2	Nespolupráce ostatních zaměstnanců	4	3	12
3	Vedení společnosti projekt nepodpoří	2	3	6
4	Zkrácení finančního rozpočtu	2	3	6
5	Překročení finančního rozpočtu	3	3	9
6	Neúčinná vnitřní reklama	2	2	4
7	Zrušení projektu	1	5	5
8	Město Vizovice nepronajme hřiště na DEN SPORTU	2	3	6
9	Jidelna nezajistí občerstvení nebo catering v rámci projektu	2	4	8
10	Úřady neschválí žádost o zapsání do evidence provozovatelů dětské skupiny	2	5	10
11	Komáček neprojde hygienickou a úřední kontrolou před zprovozněním	2	4	8
12	Zaneprázdněnost přednášejícího	3	2	6
13	Přednes školitele finanční gramotnosti nebude dostatečně odborný	4	3	12
14	Nedostatek odborných pracovníků na trhu práce ve Zlínském kraji	2	5	10
15	Zaměstnanci nebudou mít zájem sportovat a využívat tak příspěvek na sport	2	2	4
16	Zaměstnanci se nebudou chtít zúčastnit DNE SPORTU	3	5	15
17	Zaměstnanci nebudou chtít hlasovat o zaměstnance roku s největším přínosem pro společnost	3	2	6
18	Pro zaměstnance nebude aktuální a zajímavé školení finanční gramotnosti	4	3	12
19	Zaměstnanci se nezúčastní přednášky o zvládání stresu a prevenci syndromu vyhoření	4	3	12
20	Zaměstnanci nebudou chtít využít dětské skupiny pro své děti	2	4	8

Výsledné hodnoty každého výsledku dosáhneme tak, že vynásobíme pravděpodobnost výskytu s dopadem. Z pětistupňové škály, která byla zvolena vyplývá, že 25 jednotek je největší možné riziko a 1 jednotka je nejmenší riziko.

V Tab. 41 je vyznačeno výsledné zhodnocení a rozdělení rizik do tří skupin. Žlutá barva vyznačuje faktory, s nízkou rizikovostí. Do nízké rizikovosti patří faktor 6 a 15, tedy neúčinnost vnitřní reklamy a nezájem zaměstnanců využívat příspěvek na sport.

Oranžová barva označuje faktory se střední mírou rizikovosti. Tedy faktory 12, 17, 2, 13, 18, 19, 1, 5, 3, 4, 8, 9, 11, 20, 10, 14, 7. Ve střední míře rizikovosti se umístilo nejvíce faktorů. Těmto faktorům by se měla věnovat pozornost, ale nemají fatální následky pro projekt.

Červená barva označuje nejvíce rizikové faktory. Pokud tento faktor nastane, je jím projekt nebo jedna z jeho částí ohrožena. Z rizikové analýzy vyplynulo, že nejrizikovějším faktorem pro projekt je faktor 16, tedy že zaměstnanci nebudou mít zájem se zúčastnit DNE SPORTU.

Tab. 41 Vyhodnocení rizik (Vlastní zpracování)

Pravděpodobnost vzniku	5					
	4			2, 13, 18, 19		
	3		12, 17	1, 5	16	
	2		6, 15	3, 4, 8	9, 11, 20	10, 14
	1					7
		1	2	3	4	5
		Dopad/závažnost				

8.7.1 Opatření

Při vytváření opatření pro jednotlivá identifikovaná rizika se musí brát v úvahu i finanční hodnota daného opatření. Pokud by opatření bylo finančně náročnější než samotný dopad rizika, je samozřejmě lepší žádné nerealizovat. Návrhy na opatření jsou rozděleny podle kategorie rizikivosti jednotlivých faktorů.

Opatření pro faktory s nízkou rizikivostí

Pro faktory s nízkou rizikivostí byla zvolena následující opatření:

- 6 – Neúčinná vnitrofiremní reklama - cílená komunikace se zaměstnanci ještě před samotným tiskem letáků a jejich vyjádření se k propagaci.
- 15 – Zaměstnanci nebudou mít zájem využívat příspěvek na sport – informování zaměstnanců o zdravém životním stylu, nabídnout zaměstnancům možnosti, kde se mohou sportovně vyžít v jejich okolí.

Opatření pro faktory se střední rizikivostí

Pro faktory se střední rizikivostí byla zvolena následující opatření:

- 12 – Zaneprázdněnost přednášejícího – společnost musí mít v záloze přednášejícího, který by daného člověka zastoupil.

- 17 – Zaměstnanci nebudou chtít hlasovat o zaměstnance roku s největší přínosem o společnost – zaměstnancům se musí zdůrazňovat, že jejich hlas je důležitý a v příštích letech mohou být na nominační listině oni.
- 2 – Nespolupráce ostatních zaměstnanců – důležité je vytvořit přátelskou atmosféru, aby měli zaměstnanci motivaci se do organizování firemních akcí zapojit.
- 13 – Přednes školitele finanční gramotnosti nebude dostatečně odborný – zástupce ze společnosti navštíví jiné školení finanční gramotnosti, aby zhodnotil jeho náplň.
- 18 – Pro zaměstnance nebude aktuální a zajímavé školení finanční gramotnosti – zdůrazňovat zaměstnancům, že do problémů se může dnes dostat každý a školení může být pro ně potřebné i do budoucna.
- 19 – Zaměstnanci nebudou mít zájem se zúčastnit přednášky o zvládání stresu a prevenci vyhoření – zdůrazňovat aktuálnost daného tématu.
- 1 – Nespolupráce zaměstnanců jako organizátorů projektu – informovanost o jejich důležitosti a potřebě, zavedení odměn při úspěšném absolvování projektu či dílčích aktivit.
- 5 – Překročení finančního rozpočtu - vyhodnotit stav finančního rozpočtu po každé realizované aktivitě projektu a případné snižování plánu nákladů.
- 3 – Vedení společnosti projekt nepodpoří - vytvoření kvalitní prezentace a podkladů pro co nejlepší reakci managementu. Vytvoření dalších 2 menších alternativ projektu, které budou obsahovat méně aktivit a budou potřebovat méně finančních prostředků.
- 4 – Zkrácení finančního rozpočtu - dle nákladové analýzy určit aktivity, které jsou finančně náročné a pro realizaci projektu méně důležité a ty zrušit. Rozepsat náklady jednotlivých aktivit při variantě zkráceného a při variantě prognózovaného rozpočtu.
- 8 – Město Vizovice nepronajme hřiště na DEN SPORTU – mít v záloze fotbalové hřiště v okolních vesnicích.
- 9 – Jídelna nezajistí občerstvení nebo catering v rámci projektu – na začátku projektu předběžně naplánovat, kdy bude jídelna potřebná a co bude zajišťovat.
- 11 - Komáček neprojde hygienickou a úřední kontrolou před zprovozněním – před stavbou zajistit, aby byl postaven dle norem a zákonných požadavků.

- 20 – Zaměstnanci nebudou chtít využít dětské skupiny pro své děti – vypracovat cílenou propagaci na danou skupinu zaměstnanců. Informovat o individuálním přístupu, blízkosti do zaměstnání nebo dlouhé otevírací době.
- 10 – Úřady neschválí žádost do evidence poskytovatelů dětské skupiny – zjistit všechny podmínky, které musí být před podáním žádosti splněny. Kontrola žádosti právníkem.
- 14 – Nedostatek odborníků na trhu práce ve Zlínském kraji – navázat spolupráci s vysokými školami, které nabízejí tyto obory např. učitel mateřské školy či speciální pedagogika, např. Univerzita Tomáše Bati – Fakulta humanitních studií.
- 7 – Zrušení projektu - zaměstnanci a hlavně management společnosti musí být součástí plánování projektu a musí být pravidelně informován.

Opatření pro faktory vysoké rizikivosti

Pro faktory s vysokou rizikivostí byla zvolena následující opatření:

- 16 – Zaměstnanci se nebudou chtít zúčastnit DNE SPORTU – propagace dne sportu, informování zaměstnanců o důležitosti teambuildingových akcí a stmelování zaměstnaneckých vztahů.

8.8 Další doporučení

Po skončení projektu by některé aktivity společnost měla udržovat, tedy příspěvek na sport, konání DNE SPORTU nebo příspěvek na zkrácený pobyt lázeňského typu. Bylo by vhodné zavedené zaměstnanecké benefity co 3 roky inovovat tak, aby byly pro zaměstnance stále aktuální a zajímavé. Přednášku o zvládání stresu a prevenci vyhoření i školení finanční gramotnosti by bylo vhodné zopakovat za 2 roky od ukončení projektu. Téma by bylo vhodné aktualizovat nebo změnit dle potřeb zaměstnanců a situace ve společnosti. Je také důležité, aby společnost dohlížela na plynulý chod dětské skupiny Komáček, zaměstnávala kvalitní odborné pracovníky, aby byla zajištěna výchova a rozvoj dětí zaměstnanců srovnatelná nebo vyšší s jinými státními školkami. V období prázdnin a dovolených odborných pracovníků může společnost navázat spolupráci s vysokou školou ve formě odborných praxí pro studenty. Dětská skupina do budoucna přinese společnosti nejen konkurenční výhodu oproti jiným firmám ve Zlínském kraji, ale i větší zájem ze strany klíčových zaměstnanců, kteří vyhledávají společnosti se stabilně rozvinutým sociálním systémem a zaměstnaneckými benefity.

SHRNUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI

Cílem projektu bylo vytvořit takové aktivity, které povedou k vytvoření systematické péče o zaměstnance ve společnosti KOMA MODULAR s.r.o.

Projekt byl rozdělen do tří částí. První část zahrnuje oblast péče o zdraví zaměstnanců, v rámci které byl navržen příspěvek na zkrácený pobyt lázeňského typu, příspěvek na sport a DEN SPORTU. Druhou oblastí je vzdělávání a seberozvoj, v rámci které byl navržen kurz finanční gramotnosti, přednáška o stresu a prevenci syndromu vyhoření. Ve třetí oblasti work - life balance byla navržena dětská skupina Komáček.

V rámci projektu byla sestavena matice odpovědnosti, která udává jednotlivé odpovědnosti a pravomoci konkrétním osobám nad danými aktivitami. Dále byly definovány potřebné prostředky, bez kterých se plynulý průběh projektu neobejde.

Jednotlivé aktivity se svými činnostmi byly podrobeny nákladové analýze, ze které vyplynulo, že finanční náročnost celého projektu bude v rozmezí 3 234 490 Kč až 3 381 430 Kč.

Byla provedena časová analýza projektu, která byla graficky zpracována prostřednictvím CPM v programu QM. Pro přehledný průběh jednotlivých aktivit byl sestaven Ganttův diagram v programu GanttProject.

Byla provedena i riziková analýza, která zahrnovala rozdělení rizik na organizační, externí a závislá na účastnících projektu. Bylo sestaveno 20 rizik, které mohou ohrozit plynulý chod projektu. Největší riziko z rizikové analýzy bylo, že zaměstnanci se nebudou chtít zúčastnit DNE SPORTU. Aby k narušení projektu nedošlo, byla ke každému riziku navržena opatření.

ZÁVĚR

Trend péče o zaměstnance v oblastech, kde to společnostem neuvádí zákon je v českých společnostech mladou disciplínou. Společnosti začínají reagovat na ekonomickou situaci a uvědomují si potřebu zaměstnanců v době, kdy je nabídka práce nad poptávkou. Zahraniční společnosti pečují o zaměstnance ve větší míře než v České republice a poskytují zaměstnancům sociální zázemí a benefity, aby získali jejich náklonnost a oddanost k podniku.

Hlavním cílem diplomové práce bylo vytvořit projekt systematické péče o zaměstnance ve společnosti KOMA MODULAR s.r.o.

V teoretické části byly na základě odborné literatury charakterizovány základní pojmy a činnosti z oblasti řízení lidských zdrojů, péče o zaměstnance a péče o zaměstnance v rámci Baťovského systému řízení.

V praktické části byla představena společnost KOMA MODULAR s.r.o. a analyzován její současný stav péče o zaměstnance v rámci analýzy stávajícího stavu řízení lidských zdrojů.

Metody použité v diplomové práci ukázaly, že řízení lidských zdrojů je ve společnosti na vysoké úrovni, avšak i přesto v některých oblastech dosahují nedostatků, které vznikly nedostatečnou péčí o určité oblasti v rámci péče o zaměstnance. Nedostatky vykazovala především oblast péče o zdraví zaměstnanců.

Na základě teoretické části a z výsledků praktické části byl vytvořen projekt systematické péče o zaměstnance, který byl rozdělen do tří oblastí. První oblast péče o zdraví zaměstnanců zahrnovala zavedení příspěvku na sport, pořádání DNE SPORTU a zavedení příspěvku na zkrácený pobyt lázeňského typu. Druhá oblast vzdělávání a seberozvoj obsahovala přednášku o stresu a prevenci syndromu vyhoření a školení finanční gramotnosti. Třetí oblast work-life balance zahrnovala činnosti spojené s náležitostmi pro provoz dětské skupiny. Aktivity a činnosti byly podrobeny nákladové, časové a rizikové analýze, kde byly určeny stanoviska pro plynulý, nákladově stabilní průběh projektu bez možných rizik.

Vedení společnosti si uvědomuje, že lidský kapitál je nepostradatelný pro úspěch podniku a je součástí silné konkurenční výhody. Proto by s lidskými zdroji měla společnost nakládat s takovou péčí, aby v dnešní ekonomické situaci neztrácela klíčové zaměstnance a byla atraktivní pro nové uchazeče.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knihy

- [1] ARMSTRONG, Michael, 2003. *A handbook of human resource management practice*. 9th ed. London: Kogan Page, xxvi, 979 s. ISBN 0-7494-4105-4.
- [2] ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. 1. české vyd. Praha: Grada, 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- [4] ČERMÁK, Jaroslav, 2006. *Bezpečnost práce: aktualizované okruhy bezpečnosti a ochrany zdraví při práci*. Praha: Eurounion, 2006, 721 s. ISBN 80-7317-051-5.
- [5] D'AMBROSOVÁ, Hana, Helena ČORNEJOVÁ, Vlasta LEŠTINSKÁ, Petr PELECH, Zdeněk SCHMIED, Jiří STÝBLO, Zdeněk ŠENK, Ladislav TRYLČ a Jiří VALENTA, 2011. *ABECEDA personalisty*. 4. vyd. Praha: ANAG. ISBN 978-80-7263-646-4.
- [6] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, xxii, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [7] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, xxvi, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [8] FOOT, Margaret a Caroline HOOK, 2002. *Personalistika*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, xii, 462 s. ISBN 8072265156.
- [9] GREGAR, Aleš, 2010. *Personální management: vybrané kapitoly*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 95 s. ISBN 978-80-7318-915-0.
- [10] KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ, 2013. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. 1. vyd. Praha: Grada, 159 s. ISBN 978-80-247-4480-3.
- [11] KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT, 2001. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, xvii, 264 s. ISBN 8071793892.
- [12] KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [13] KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

- [14] KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. A dopl. vyd. Praha: Grada, 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
- [15] KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- [16] KUNZ, Vilém, 2012. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 201 s. ISBN 978-80-247-3983-0.
- [17] NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ, 2014. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 122 s. ISBN 978-80-7408-083-8
- [18] NOE, Raymond A., 2011. *Fundamentals of human resource management*. 4th ed. New York:McGraw-Hill/Irwin, 552 s. ISBN: 978-0-07-353046-8.
- [19] POKLUDA, Zdeněk, 2013. *Baťa v kostce*. Vyd. 1. Zlín: Kniha Zlín, 112 s. ISBN 978-80-7473-126-6.
- [20] STÝBLO, Jiří, 2003. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 146 s. ISBN 807261097x.
- [21] STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ, 2011. *Meritum Personalistika*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s. ISBN 978-80-7357-627-1.
- [22] URBAN, Jan, 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 275 s. ISBN 978-80-7357-925-8.
- [23] VRONSKÝ, Jiří., 2012. *Profesiografie a její praktické využití při řízení lidských zdrojů v organizaci*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 197 s. ISBN 978-80-7357-747-6.

Články

- [24] ČERVENKOVÁ, Alena, 2015. *Jaké benefity se ve vaší společnosti osvědčují a jak k nim přistupujete?* HR Fórum. (8257). ISSN 1212-690X.
- [25] HR FORUM, 2012. *Finanční ztráta zaměstnavatele spojená s krátkodobou pracovní neschopností zaměstnance způsobenou chřipkovým onemocněním*. č. 6. DOI: ISSN 1212 - 690X.
- [26] MODERNÍ ŘÍZENÍ, 2014. *Dvě třetiny lidí nechtějí pracovat na směny*. [online]. Praha: Econo-mia, L(12) [cit. 2015-10-21]. ISSN 0026-8720. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-63282810-dve-tretiny-lidi-nechteji-pracovat-na-smeny>

- [27] MODERNÍ ŘÍZENÍ, 2015. *Firmám se daří, nabízejí lidem více benefitů než loni*. [online]. Praha: *Economia*, L(9) [cit. 2015-10-21]. ISSN 0026-8720. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-64637010-firmam-se-dari-nabizeji-lidem-vice-benefitu-nez-loni>
- [28] MODERNÍ ŘÍZENÍ, 2015. *Změny v pracovní legislativě v roce 2015*. Moderní řízení [online]. Praha: *Economia*, L(1) [cit. 2015-10-21]. ISSN 0026-8720. Dostupné z: *Změny v pracovní legislativě v roce 2015*
- [29] JUNKOVÁ, Dagmar, 2013. *Aktuální úprava povinných lékařských prohlídek*. Schaffner [online]. (2) [cit. 2015-10-08]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/aktualni-uprava-povinnych-lekarskych-prohlidek-90152.html>
- [30] KAZDOVÁ, Alena, 2015a. *Nejčastější rizika: stres a pohybový aparát*. Moderní řízení [online]. Praha: *Economia*, L(7) [cit. 2015-10-21]. ISSN 0026-8720. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-64385140-nejcastejsi-rizika-stres-a-pohybovy-apat>
- [31] KAZDOVÁ, Alena, 2015b. *Péče o zdraví lidí zvýší image firmy a motivaci*. Moderní řízení [online]. Praha: *Economia*, L(7) [cit. 2015-10-21]. ISSN 0026-8720. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-64385130-peco-o-zdravi-lidi-zvysi-image-firmy-a-motivaci>
- [32] KAZDOVÁ, Alena, 2015c. *Stres na pracovišti vytváří pasti, z nichž se sami nevymaníme*. Moderní řízení [online]. Praha: *Economia*, L(3) [cit. 2015-10-21]. ISSN 0026-8720. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-63737720-stres-na-pracovisti-vytvari-pasti-z-nichz-se-sami-nevymanime>
- [33] KRÁLOVÁ, Uršula, 2009. *Péče o zdraví zaměstnanců v T-Mobile ČR - projekt zdravá firma*. Androsa: Vzdělávání a personální poradenství [online]. [cit. 2015-10-08]. Dostupné z: <http://www.androsa.cz/files/abbott-kralova-web.pdf>
- [34] KUČEROVÁ, Dagmar, 2015. *Vyplatí se zaměstnavatelům poskytování takzvaných „sick days“?* Podnikatel.cz [online]. [cit. 2015-10-21]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/vyplati-se-zamestnavatelum-poskytovani-takzvanych-sick-days/>
- [35] LENGNICK-HALL, Mark L., Cynthia A. LENGNICK-HALL, Leticia S. ANDRADE a Brian DRAKE, 2009. *Strategic human resource management: The evolution of the field*. *Human Resource Management Review*. (19). DOI: 10.1016/j.hrmr.2009.01.002.

- [36] MINBAEVA, Dana B., Torben PEDERSEN, Ingmar BJÖRKMAN a Carl F. FEY, 2014. *A retrospective on: MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM*. Journal of International Business Studies [online]. 1., roč. 45, č. 1, s. 52–62 [vid. 3. března 2015]. ISSN 00472506. Dostupné z: doi:<http://dx.doi.org/10.1057/jibs.2013.56>
- [37] PECLOVÁ, Jana, 2015. *Můžeme předejít vyhoření?* Moderní řízení [online]. Praha: *Economia*, L(3) [cit. 2015-10-21]. ISSN 0026-8720. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-63737710-muzeme-predejti-vyhoreni>
- [38] SCHATTAUEROVÁ, Jana. 2015. *Drahé? Jen pro vyvolené?* HR Forum. (8257). ISSN 1212-690X.
- [39] URBAN, Jan, 2013b. *Fluktuace zaměstnanců: náklady, příčiny a řešení*. HRM: Human Resource Management, IX, č. 6. DOI: ISSN 1801-4690. Dostupné z: <http://hrm.ihned.cz/c1-61339930-fluktuace-zamestnancu-naklady-priciny-a-reseni>
- [40] VITÍK, Matyáš, 2015. *Česká pošta pokračuje v preventivních programech pro své zaměstnance*. www.ceskaposta.cz [online]. [cit. 2015-10-21]. Dostupné z: <https://www.ceskaposta.cz/-/ceska-posta-pokracuje-v-preventivnich-programech-pro-sve-zamestnance>
- [41] YONG WOON, Kim, 2014. *HR Practices and Knowledge Sharing Behavior: Focusing on the Moderating Effect of Trust in Supervisor*. Public Personnel Management [online]. 12., roč. 43, č. 4, s. 586–607. ISSN 0091-0260. Dostupné z: doi:10.1177/0091026014542342

Elektronické zdroje

- [42] BusinessDictionary.com, © 2015. *Job sharing* [online]. [cit. 2015-10-08]. Dostupné z: <http://www.businessdictionary.com/definition/job-sharing.html>
- [43] Businesscenter.cz. ©1998-2015. *Zákoník práce: Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce* [online]. [cit. 2015-10-21].
Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/>
- [44] BUSINESS LEADERS FORUM, © 2012. *Csr-online.cz* [online]. [cit. 2015-09-23].
Dostupné z: http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF_Pruvodce_CSR.pdf
- [45] BYZNYS PRO SPOLEČNOST: Business for society, © 2010. *O nás* [online]. [cit. 2015-09-30]. Dostupné z: <http://www.byznysprospolecnost.cz/byznys-pro-spolecnost.html>

[46] EVROPSKÁ AGENTURA PRO BEZPEČNOST A OCHRANU ZDRAVÍ PŘI PRÁCI, © 2015. *Pracovní úrazy s dočasnou pracovní neschopností delší než 3 dny v ČR za rok 2014* [online]. [cit. 2015-10-08]. Dostupné z: https://osha.europa.eu/fop/czech-republic/cs/statistics/pu_delsi-nez-3-dny-2014.pdf

[47] EJUSTICE, © 2012 - 2015. *KOMA MODULAR s.r.o.* [online]. [cit. 2015-10-08].

Dostupné z:

<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=564777&typ=PLATNY>

[48] FOND DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ: příspěvková organizace MPSV, © 2015 *Job sharing využívá 7 % českých firem* [online]. [cit. 2015-10-08]. Dostupné z: <http://fdv.mpsv.cz/cz/a/aktualne/170-job-sharing>

[49] KOMA MODULAR, © 2015-2017. *Koma-modular.cz* [online]. [cit. 2016-02-24]. Vizovice: KOMA MODULAR s.r.o.

[50] KOMA MODULAR s.r.o., 2015. *Interní dokumentace - organizační struktura společnosti pro rok 2016.* [cit. 2016-02-24] Vizovice: KOMA MODULAR s.r.o.

[51] MINISTERSTVO ZDRAVOTNICTVÍ ČESKÉ REPUBLIKY, 2010. *Hygiena práce a posudková činnost.* [online]. [cit. 2015-10-21]. Dostupné z:

http://www.mzcr.cz/Legislativa/dokumenty/hygiena-prace_3547_1789_11.html

[52] NADACE ČEZ: Podporujeme Vaši energii, © 2015. *Nasvícený přechod bude především sloužit maminkám s dětmi a školákům.* [online]. [cit. 2015-10-23]. Dostupné z: <http://www.nadacecez.cz/cs/pro-media/aktuality/851.html>

[53] NPK: Národní politika kvality, © 2009-2015. *Národní cena* [online]. [cit. 2015-09-30]. Dostupné z: <http://www.narodnicena.cz/>

[54] OECD, 2012. *Pisa 2012 Financial Literacy Assessment Framework* [online]. In: . s. 39 [cit. 2015-10-23]. Dostupné z: <http://www.oecd.org/pisa/pisaproducts/46962580.pdf>

[55] SODEXO: Služby pro kvalitní život, © 2015. *Cafeteria mojeBenefity* [online]. [cit. 2015-10-01]. Dostupné z: <http://cz.benefity.sodexo.com/benefity/cafeteria>

Jiné

[56] Moravský zemský archiv v Brně. Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. II/3, kart. 1154, inv. č. 30

[57] Moravský zemský archiv v Brně. Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. II/10, kart. 1332, inv. č. 05.

[58] Moravský zemský archiv v Brně. Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. II/10, kart. 1333, inv. č. 04

[59] Moravský zemský archiv v Brně. Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. II/9, kart. 1334, inv. č. 01

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CSR	Corporate Social Responsibility
FO	Fyzická osoba
PO	Právnícká osoba
PO	Požární ochrana
S.R.O.	Společnost s ručením omezeným
TH	Technickohospodářský

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Jednotlivé části CSR.....	16
Obr. 2 Systémy odměňování.....	22
Obr. 3 Zaměstnanecké výhody	24
Obr. 4 Nejrozšířenější služby poskytované zaměstnancům.....	29
Obr. 5 Druhy preventivních prohlídek.....	33
Obr. 6 Velké kino Zlín	51
Obr. 7 Modulární stavba	56
Obr. 8 Organizační struktura	58
Obr. 9 Vývoj evidenčního počtu zaměstnanců od roku 2010 - 2015	59
Obr. 10 Porovnání celkové průměrné hrubé mzdy společnosti s průměrnou hrubou mzdou ve Zlínském kraji a České republice od roku 2010 - 2014.....	64
Obr. 11 Struktura počtu odpracovaných let k 31. 12. 2015	67
Obr. 12 Rozdělení respondentů dle vzdělání	87
Obr. 13 Analýza spokojenosti zaměstnanců se zaměstnaneckými benefity ve společnosti KOMA MODULAR s.r.o.....	88
Obr. 14 Legenda	88

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Přehled vítězů Národní ceny ČR za CSR od roku 2010 do 2014.....	19
Tab. 2 Nejoblíbenější benefity zaměstnavatelů v ČR.....	25
Tab. 3 Průměrný evidenční počet zaměstnanců od roku 2010 do současnosti.....	59
Tab. 4 Kvóta nemocnosti od roku 2010 - 2014	60
Tab. 5 Kvóta dovolené od roku 2010 - 2014	60
Tab. 6 Fluktuace TH a řídicích pracovníků od roku 2010 - 2014	61
Tab. 7 Fluktuace řadových zaměstnanců od roku 2010 - 2014	62
Tab. 8 Vývoj osobních nákladů na TH nebo řídicího pracovníka od roku 2010 - 2014	63
Tab. 9 Vývoj průměrné mzdy řadových zaměstnanců od roku 2010 - 2014.....	63
Tab. 10 Zatížení osobních nákladů v procentech tržeb od roku 2010 - 2014.....	65
Tab. 11 Produktivita práce na zaměstnance od roku 2010 - 2014.....	65
Tab. 12 HC ROI od roku 2010 - 2014	66
Tab. 13 Shromáždění informací.....	69
Tab. 14 Vyhodnocovací tabulka	69
Tab. 15 Strategie a plánování	70
Tab. 16 Organizační uspořádání	71
Tab. 17 Výběr, získávání a přijímání zaměstnanců	72
Tab. 18 Hodnocení zaměstnanců	75
Tab. 19 Odměňování zaměstnanců	76
Tab. 20 Zaměstnanecké benefity	77
Tab. 21 Vzdělávání zaměstnanců	80
Tab. 22 BOZP a PO	81
Tab. 23 Péče o zdraví zaměstnanců	81
Tab. 24 Motivace a firemní kultura	83
Tab. 25 Zaměstnanecké vztahy.....	84
Tab. 26 Rozvázání pracovního poměru	85
Tab. 27 Vyhodnocovací tabulka	86
Tab. 28 Matice odpovědnosti.....	104
Tab. 29 Náklady na příspěvek na sport.....	106
Tab. 30 Náklady na DEN SPORTU	106
Tab. 31 Náklady na příspěvek na zkrácený pobyt lázeňského typu	107
Tab. 32 Náklady na školení finanční gramotnosti s externím školitelem.....	108

Tab. 33 Náklady na školení finanční gramotnosti s interním školitelem	108
Tab. 34 Náklady na přednášku o zvládání stresu a prevenci syndromu vyhoření.....	109
Tab. 35 Zákonné parametry na dětskou skupinu	110
Tab. 36 Náklady před otevřením dětské skupiny Komáček	110
Tab. 37 Náklady pro společnost PO otevření dětské skupiny Komáček	111
Tab. 38 Celkové náklady na projekt	111
Tab. 39 Činnosti potřebné k sestavení časové analýzy.....	113
Tab. 40 Riziková analýza.....	116
Tab. 41 Vyhodnocení rizik	117

SEZNAM PŘÍLOH

P I	Dotazník spokojenosti zaměstnanců se zaměstnaneckými
P II	Logický rámec
P III	Žádost o příspěvek na sport
P IV	Nominační listina
P V	Hlasovací lístek
P VI	Řešení časové analýzy v programu QM
P VII	Síťový graf
P VIII	Ganttův diagram

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ SE ZAMĚSTNANECKÝMI BENEFITY

Analýza spokojenosti s péčí o zaměstnance ve společnosti KOMA Modular s.r.o.

Vážená paní, vážený pane,

Jmenuji se Lucie Garczarová a jsem studentkou Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Tento dotazník slouží k vyjádření Vašeho názoru jak jste spokojeni s péčí o zaměstnance a jak má nabízená péče o zaměstnance ve společnosti vliv na Vaše setrvání v podniku, tedy na Vaši loajalitu.

Dotazník je zcela anonymní. V následující tabulce zaškrtněte, jak jste s daným zaměstnaneckými benefity spokojeni a jak daný zaměstnanecký benefit ovlivňuje Vaše působení ve společnosti.

Děkuji Vám za ochotu a čas, který jste věnovali vyplnění tohoto dotazníku.

Bc. Lucie Garczarová, lgarczarova@seznam.cz

Jak jste s níže uvedenými zaměstnaneckými benefity SPOKOJENI?

	1 - Nespokojen/a	2 - Spíše nespokojen/a	3 - Nedokážu posoudit, nevyužívám	4 - Spíše spokojen/a	5 - Spokojen/a
Stravování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost využití zdravého obědu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Káva z automatu za zvýhodněnou cenu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poukázky k výběru hotovosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Penzijní připojištění	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Důchodové pojištění	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvek na jazykové vzdělávání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odměny při životních událostech	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mobilní telefon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
KOMADay	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zájezd na EXPO 2015	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dětský den	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mikulášská nadílka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vánoční večírek	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Časopis KDUMÁK	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ovoce na pracovišti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prostředí nové haly	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Celková spokojenost ve společnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jak níže uvedené benefity ovlivňují Vaši LOAJALITU k podniku? (Loajalita = věrnost a oddanost k podniku, spolupráce s kolegy, poctivost v jednání atd.)

	1 - Tento benefit je pro mě nedůležitý	2 - Tento benefit je pro mě spíše nedůležitý	3 - Nedokážu posoudit, nevyužívám	4 - Tento benefit je pro mě spíše důležitý, spíše by ovlivnil mé setrvání v podniku	5 - Pro tento benefit bych v podniku zůstal/a, je pro mě důležitý
Stravování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost využití zdravého obědu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Káva z automatu za zvýhodněnou cenu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poukázky k výběru hotovosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Penzijní připojištění	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Důchodové pojištění	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvek na jazykové vzdělávání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odměny při životních událostech	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mobilní telefon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
KOMA Day	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1 - Tento benefit je pro mě nedůležitý	2 - Tento benefit je pro mě spíše nedůležitý	3 - Nedokážu posoudit, nevyužívám	4 - Tento benefit je pro mě spíše důležitý, spíše by ovlivnil mé setrvání v podniku	5 - Pro tento benefit bych v podniku zůstal/a, je pro mě důležitý
Zájezd na EXPO 2015	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dětský den	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mikulášská nadílka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vánoční večírek	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Časopis KOLMÁK	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ovoce na pracovišti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prostředí nové haly	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Návrhy a připomínky k péči o zaměstnance ve společnosti: např. jaké zaměstnanecké benefity nebo projevy péče o zaměstnance Vám ve společnosti chybí?

Jste?

Muž

Žena

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Základní

Vyučen s vyučným listem

Gymnázium

Středoškolské odborné s maturitou

Bakalářské

Magisterské

Doktorské

Jiné

PŘÍLOHO P II: LOGICKÝ RÁMEC

	Strom/hierarchie cílů	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření/způsob ověření	Rizika a předpoklady			
Hlavní cíl (přínosy, širší cíl)	Zvýšení spokojenosti se stávající péčí o zaměstnance ve společnosti KOMA Modular s.r.o.	Míra celkové fluktuace v roce 2016	Rozvaha, Výkaz zisku a ztráty a Výroční zpráva za rok 2016				
		Míra celkové fluktuace v roce 2017	Rozvaha, Výkaz zisku a ztráty a Výroční zpráva za rok 2017				
		Míra absencí v roce 2016	Mzdová evidence za rok 2016				
		Míra absencí v roce 2017	Mzdová evidence za rok 2017				
		Index pracovní spokojenosti v roce 2017	Dotazník				
		Míra fluktuace zaměstnanců v 1.roce nástupu v roce 2016	Rozvaha, Výkaz zisku a ztráty a Výroční zpráva za rok 2016				
		Míra fluktuace zaměstnanců v 1.roce nástupu v roce 2017	Rozvaha, Výkaz zisku a ztráty a Výroční zpráva za rok 2017				
Projektové cíle / (účel, specifický cíl)	Vytvoření systematické péče o zaměstnance ve společnosti KOMA Modular s.r.o.	Ukazatel průměrného počtu let příslušnosti k podniku od roku do dubna 2018	Mzdová evidence za rok 2017				
		Index pracovní spokojenosti v roce 2018	Dotazník				
Výstupy (výsledky)	1.1 Pravidelné pořádání DNE SPORTU	Uspořádání 1. DNE SPORTU do září 2016	Zpráva z akce za rok 2016	Chybné odhadnutá kapacita "Komačku", Problém při vyjednávání s úřady (hygienou), Neobsazené pracovní místo odborné osoby do "Komačku", Casová vytíženost projektového týmu, Nevhodný výběr lázeňského pobytu, Malý počet účastníků DNE SPORTU, Nezájem zaměstnanců využívat příspěvku na sport, Nezájem zaměstnanců zúčastnit se přednášky			
	1.2 Uskutečněná dobrovolná přednáška o zvládnutí stresu a prevenci syndromu vyhoření	Uspořádání 2. DNE SPORTU do září 2017	Zpráva z akce za rok 2017				
	1.3 Zavedení příspěvku na zkrácený pobyt lázeňského typu	Uskutečněná přednáška s minimálním počtem 15 osob do října 2016	Účastnická listina, dotazníkové šetření				
	1.4 Zavedení příspěvku na sport	Darování minimálně 1 příspěvek na zkrácený pobyt lázeňského typu do prosince 2016	Účetní evidence za rok 2016				
	1.5 Uskutečněno školení finanční gramotnosti	Vyplaceny příspěvky na sport do ledna 2017	Účetní evidence za rok 2016				
	1.6 Založena dětská skupina "Komaček"	Vyškoleny minimálně 70 % řadových zaměstnanců do března 2017	Účastnická listina, rozhovor s 5 účastníky školení				
Aktivity	1.1.1 Průzkum potenciálních účastníků - hráčů na DNU SPORTU	Přijato minimálně 10 dětí do dětské skupiny do dubna 2017	Smlouvy s rodiči o poskytování péče v dětské skupině				
	1.1.2 Realizace DNE SPORTU	Otevření "Komačku" do září 2017	Zápis do evidence poskytovatelů služby péče o dítě, Oprávnění k poskytování služby, Pojistná smlouva o odpovědnosti za újmu, Provozní řád "Komačku"				
	1.2.1 Průzkum nabízených možností a postupů zajištění odborníka na přednášku o zvládnutí stresu a prevenci syndromu vyhoření	Finanční prostředky, Lidské zdroje, Prostory pro školení, Prostory pro DEN SPORTU, Prostory pro "Komačka", Kancelář, Kancelářské potřeby, Digitální fotoaparát, Notebooky, Služební automobil, Mobilní telefon, Dataprojektor, Flash disky, Sportovní pomůcky	Časový rámec		Zajištění prostor pro DEN SPORTU - do srpna 2016		
	1.2.2 Realizace přednášky o zvládnutí stresu a prevenci syndromu vyhoření				Zajištění přednášejícího - do září 2016		
	1.3.1 Průzkum nabízených pobytů lázeňského typu				Propagační akce pro zaměstnance společnosti k přednášce o zvládnutí stresu a prevenci syndromu vyhoření - do září 2016		
	1.4.1 Implementace příspěvku na sport do zaměstnaneckých benefitů				Ujasnění výše příspěvku na sport osoba/rok - do září 2016		
	1.5.1 Konzultace možnosti k provedení školení finanční gramotnosti				Zajištění příspěvku na pobyt lázeňského typu - do října 2016		
	1.5.2 Realizace školení finanční gramotnosti				Zajištění školitele - leden 2017		
	1.6.1 Průzkum internetových zdrojů týkajících se dětské skupiny				Uzavřené výběrové řízení na odbornou osobu pro "Komaček" - do října 2017		
	1.6.2 Průzkum legislativních omezení a podmínek k provozu dětské skupiny				Dokončené vyjednávání o "Komačku" - do března 2017		
	1.6.3 Konzultace možnosti pro otevření dětské skupiny s členy odborných asociací				Přijaté děti formou zápisu do dětské skupiny "Komaček" - do dubna 2017		
	1.6.4 Nábor pracovníků pro dětskou skupinu "Komaček"						
	1.6.5 Otevření dětské skupiny "Komaček"						
	Předpoklady						
	Předběžné podmínky						
Podpora vedení společnosti							

PŘÍLOHA P III: ŽÁDOST O PŘÍSPĚVEK NA SPORT

Žádost o příspěvek na sport			
Jméno:		Příjmení:	
Datum narození:		Útvar:	
Druh sportovní aktivity			
Místo:			
ZDE UMÍSTĚTE POTVRZENÍ O ZAPLACENÍ SPORTOVNÍ AKTIVITY			
Datum:		Datum:	
Podpis zaměstnance:		Podpis schvalovatele:	

PŘÍLOHA P IV: NOMINAČNÍ LISTINA

KOMA
Modular

Nominační listina

Pro volbu zaměstnance roku s největším přínosem pro společnost

Kategorie - TH pracovníci



Text o nominované/m



Text o nominované/m



Text o nominované/m



Text o nominované/m



Text o nominované/m

Kategorie - řadoví zaměstnanci



Text o nominované/m



Text o nominované/m



Text o nominované/m



Text o nominované/m



Text o nominované/m

PŘÍLOHA P V: HLASOVACÍ LÍSTEK

KOMA
Modular

Hlasovací lístek

Pro volbu zaměstnance roku s největším přínosem pro společnost

Pro vyjádření vašeho hlasu ZAŠKRTNĚTE.



Kategorie - TH pracovníci

- | | |
|--------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Jméno a příjmení nominované/ho |
| <input type="checkbox"/> | Jméno a příjmení nominované/ho |
| <input type="checkbox"/> | Jméno a příjmení nominované/ho |
| <input type="checkbox"/> | Jméno a příjmení nominované/ho |
| <input type="checkbox"/> | Jméno a příjmení nominované/ho |

Kategorie - řadoví zaměstnanci

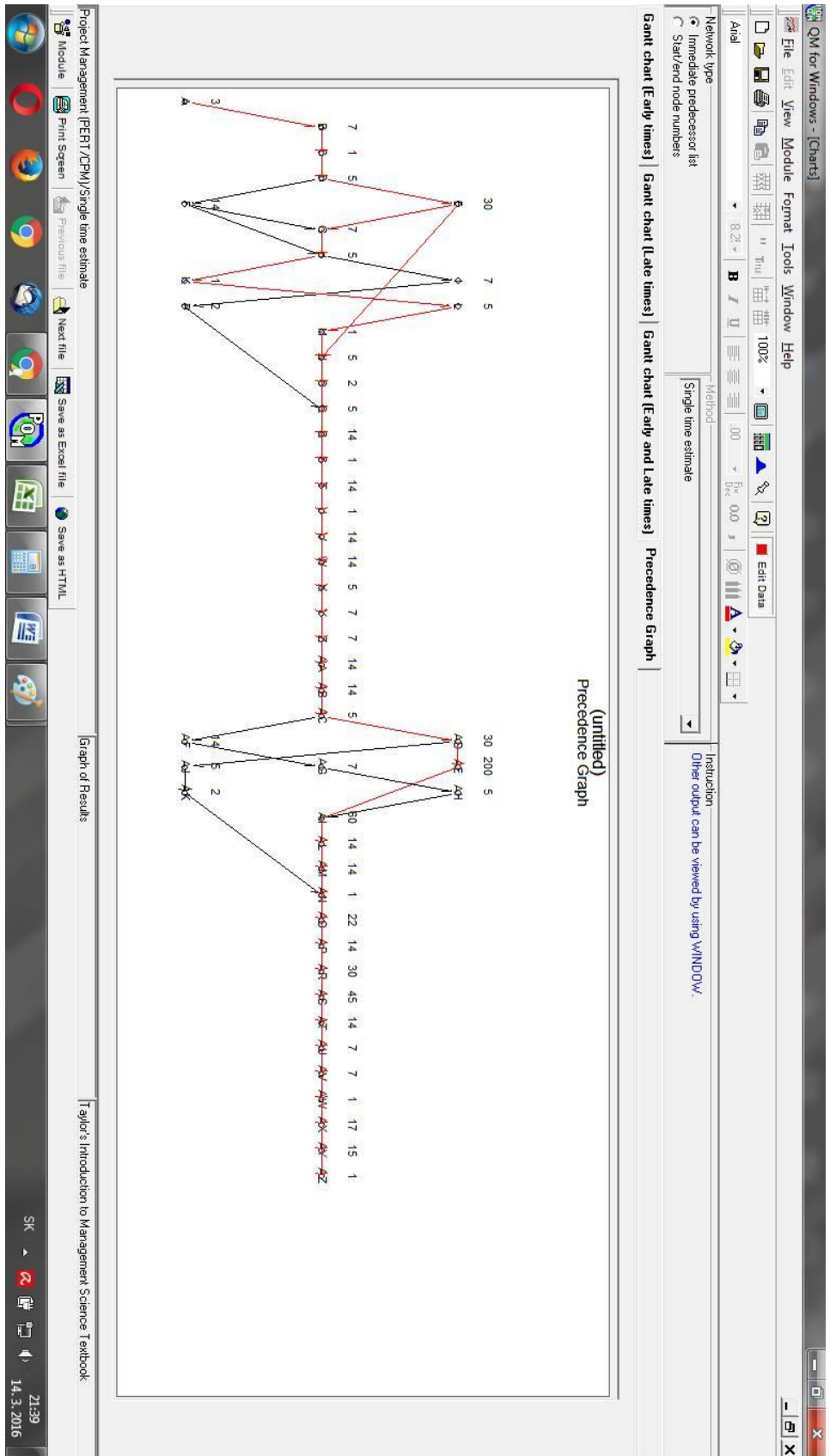
- | | |
|--------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Jméno a příjmení nominované/ho |
| <input type="checkbox"/> | Jméno a příjmení nominované/ho |
| <input type="checkbox"/> | Jméno a příjmení nominované/ho |
| <input type="checkbox"/> | Jméno a příjmení nominované/ho |
| <input type="checkbox"/> | Jméno a příjmení nominované/ho |

V rámci kategorie můžete hlasovat pouze jednou!

PŘÍLOHA P VI: ŘEŠENÍ ČASOVÉ ANALÝZY V PROGRAMU QM

Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	679					
A	3	0	3	0	3	0
B	7	3	10	3	10	0
C	1	10	11	10	11	0
D	5	11	16	11	16	0
E	30	16	46	16	46	0
F	14	16	30	32	46	16
G	7	46	53	46	53	0
H	5	53	58	53	58	0
I	7	58	65	63	70	5
K	1	58	59	58	59	0
L	5	59	64	59	64	0
M	1	64	65	64	65	0
N	5	65	70	65	70	0
O	2	70	72	70	72	0
P	2	65	67	70	72	5
Q	5	72	77	72	77	0
R	14	77	91	77	91	0
S	1	91	92	91	92	0
T	14	92	106	92	106	0
U	1	106	107	106	107	0
V	14	107	121	107	121	0
W	14	121	135	121	135	0
X	5	135	140	135	140	0
Y	7	140	147	140	147	0
Z	7	147	154	147	154	0
AA	14	154	168	154	168	0
AB	14	168	182	168	182	0
AC	5	182	187	182	187	0
AD	30	187	217	187	217	0
AE	200	217	417	217	417	0
AF	14	187	201	391	405	204
AG	7	201	208	405	412	204
AH	5	208	213	412	417	204
AI	60	417	477	417	477	0
AJ	5	217	222	498	503	281
AK	2	222	224	503	505	281
AL	14	477	491	477	491	0
AM	14	491	505	491	505	0
AN	1	505	506	505	506	0
AO	22	506	528	506	528	0
AP	14	528	542	528	542	0
AR	30	542	572	542	572	0
AS	45	572	617	572	617	0
AT	14	617	631	617	631	0
AU	7	631	638	631	638	0
AV	7	638	645	638	645	0
AW	1	645	646	645	646	0
AX	17	646	663	646	663	0
AY	15	663	678	663	678	0
AZ	1	678	679	678	679	0

PŘÍLOHA P VII: SÍŤOVÝ GRAF



PŘÍLOHA P VIII: GANTTŮV DIAGRAM

