

Projekt rozšíření péče o zaměstnance ve vybrané výrobní organizaci

Bc. Andrea Stejskalová

Diplomová práce
2018



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Andrea Stejskalová**
Osobní číslo: **M16669**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt rozšíření péče o zaměstnance ve vybrané výrobní organizaci**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Vypracujte literární rešerši týkající se oblasti péče o zaměstnance.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav péče o zaměstnance ve vybrané výrobní organizaci.
- Zpracujte projekt zaměřený na rozšíření současné péče o zaměstnance.
- Projekt zhodnoťte z hlediska nákladů a rizik.

Závěr

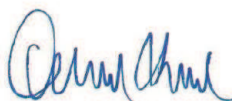
Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:


ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Armstrong's handbook of human resource management practice. 14th edition. London: New York, 2017, 738 s. ISBN 978-0-7494-7411-9.
BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN, Helena ČORNEJOVÁ, et al. Abeceda personalisty 2016. 7. akt. vyd. Olomouc: ANAG, 2016, 584 s. ISBN 978-80-7554-003-4.
HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press, 2016, 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.
KOCIANOVÁ, Renata. Personální řízení: východiska a vývoj. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 149 s. ISBN 978-80-247-3269-5.
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 edition. 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. prosince 2017
Termín odevzdání diplomové práce: 17. dubna 2018

Ve Zlíně dne 15. prosince 2017



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové 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 práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byla jsem seznámena s tím, že na moji diplomovou 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 práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného 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 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 práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují 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 práci pracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení:

.....

podpis diplomanta

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce „Projekt rozšíření péče o zaměstnance ve vybrané výrobní organizaci“ bylo definovat činitele, kteří ovlivňují spokojenost zaměstnanců a navrhnout opatření, která povedou ke zvýšení péče o zaměstnance.

Nejprve byla zpracována literární rešerše za účelem vymezení základních pojmů, s nimiž téma souvisí a pro určení trendů, které tuto oblast ovlivňují. Následně byl realizován empirický výzkum. Bylo uskutečněno dotazníkové šetření, do nějž se zapojilo 249 zaměstnanců, dále rozhovory s personalisty, řediteli a samotnými zaměstnanci společnosti.

Na základě výsledků analýzy byl navržen projekt vybudování firemní školky, zajištění cvičebních lekcí pro zaměstnance v areálu společnosti a využití prostor nad firemní školkou pro firemní byty. Celkové náklady projektu byly odhadnuty na 3 674 000 Kč bez DPH. Osobní náklady pro provoz služeb projektu (pedagogičtí pracovníci + lektori) činí ročně 3 306 400 Kč včetně pojištění pro případ pracovních úrazů a odvodů povinného pojistného zaměstnavatele ve výši 34 %. Celková délka realizace projektu byla stanovena na 18 měsíců.

Klíčová slova: péče o zdraví zaměstnanců, work-life balance, spokojenost, řízení lidských zdrojů, benefity

ABSTRACT

The objective of the diploma thesis „The Project of Enhancing the Wellbeing of the Workforce in a Selected Production Organization“ was to define the factors that affect the satisfaction of the employee and proposes measures that will lead to increased wellbeing of the workforce. To meet the objective of the thesis, the literary research of the basis HR concepts that are relevant to the topic and to identify the trends that affecting it. Afterwards, the author carried out empirical research. A questionnaire survey was carried out, involving 249 employees, interviews with HR managers, directors and the other employees of the company. On the basis of the results from the analysis was to propose a project of building a company nursery, providing training lessons for employees in the company premises, and to use the space above the company nursery for company accommodation. Total cost of the project was estimated to 3 674 000 CZK excluding VAT. Cost for running the operations of the project services (teachers + lecturers) amount to 3 306 400 CZK per year, including insurance which cover accidents at work and statutory employer's contributions of 34 %. The total duration of the project was set at 18 months.

Keywords: employee health care, work-life balance, satisfaction, human resources management, benefits

„Všechno je možné, když chceš a umíš“ – T. Baťa

Děkuji vedoucí mé práce Ing. Janě Matoškové, PhD., za její cenné připomínky a vedení mé diplomové práce. Dále bych chtěla ocenit odborné rady a vždy otevřený a trpělivý přístup personálního oddělení vybrané výrobní společnosti. Zároveň bych touto cestou chtěla poděkovat mé rodině za podporu během celé doby studia.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	10
CÍLE A METODIKA ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	12
I TEORETICKÁ ČÁST.....	14
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V ORGANIZACI.....	15
2 TRENDY OVLIVŇUJÍCÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	16
2.1 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST V PERSONALISTICE.....	16
2.1.1 Sociální politika organizace	17
2.2 DIVERSITY MANAGEMENT	18
3 BENEFITY V ORGANIZACI	21
3.1 VÝZNAM BENEFITŮ V ORGANIZACI	21
3.2 KATEGORIE ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ	23
3.2.1 Podpora zdraví	24
3.2.2 Finanční podpora.....	25
3.2.3 Podpora volného času	26
3.2.4 Podpora věrnosti a zkušeností	26
3.3 SOUČASNÉ TRENDY POSKYTOVÁNÍ BENEFITŮ.....	27
4 PÉČE O ZDRAVÍ ZAMĚSTNANCŮ	32
4.1 BEZPEČNOST A OCHRANA ZDRAVÍ PŘI PRÁCI	33
4.2 ERGONOMIE NA PRACOVIŠTI.....	34
4.3 ZDRAVÁ ORGANIZACE.....	34
5 WORK-LIFE BALANCE ZAMĚSTNANCŮ	37
5.1 FLEXIBILNÍ PRACOVNÍ REŽIMY	38
5.2 SPOLEČENSKÉ AKCE	40
5.3 SLADĚNÍ PRÁCE S RODIČOVSTVÍM A MATEŘSTVÍM	41
6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	43
II PRAKTICKÁ ČÁST	44
7 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ VÝROBNÍ ORGANIZACE.....	45
7.1 ORGANIZAČNÍ USPOŘÁDÁNÍ FIRMY A PERSONÁLNÍHO ÚTVARU K 1. 1. 2018	46
7.2 ANALÝZA POČTU A STRUKTURY ZAMĚSTNANCŮ	49

8	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PÉČE O ZAMĚSTNANCE.....	55
8.1	SOUČASNÉ TRENDY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A JEJICH PROJEV V PERSONÁLNÍM ŘÍZENÍ VYBRANÉ ORGANIZACE	55
8.2	ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY	58
8.3	PÉČE O ZDRAVÍ ZAMĚSTNANCŮ	61
8.4	SPOLEČENSKÉ AKCE	62
9	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ PÉČE O ZAMĚSTNANCE.....	65
9.1	PROFIL RESPONDENTŮ	65
9.2	SPOKOJENOST SE SOUČASNÝM STAVEM PÉČE O ZAMĚSTNANCE.....	66
9.3	VYHODNOCENÍ DOTAZOVÁNÍ VYBRANÝCH PŘEDSTAVITELŮ ORGANIZACE.....	73
10	SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI	75
11	PROJEKT	76
11.1	CÍLE A PŘÍNOSY PROJEKTU	76
11.1.1	Firemní školka.....	76
11.1.2	Cvičební lekce v areálu společnosti	81
11.1.3	Firemní ubytovna	83
11.2	MATICE ODPOVĚDNOSTÍ.....	85
11.3	HARMONOGRAM REALIZACE	88
11.4	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	94
11.5	ANALÝZA RIZIK.....	97
11.5.1	Stanovení pravděpodobnosti rizik.....	98
11.5.2	Stanovení míry dopadu rizik	100
11.5.3	Hodnocení rizik	102
11.5.4	Opatření proti rizikům.....	103
12	SHRUTÍ PROJEKTU	107
	ZÁVĚR	109
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	110
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	117
	SEZNAM OBRÁZKŮ	118
	SEZNAM TABULEK.....	119
	SEZNAM PŘÍLOH.....	120

ÚVOD

Prosperita organizace je z velké části závislá na schopnostech co nejefektivněji reagovat na neustále se měnící podmínky, na schopnosti inovace, navození a realizace změn. Proto by organizace měla být dynamická, flexibilní a kreativní. Tyto charakteristiky ale nevznikají samy od sebe, jejich šířitelem a vlastníkem je člověk. Jak říkají Dai, Orr a Snelties (2010) „Konkurenti navzájem mohou imitovat portfolia výrobků, procesy, služby, mohou dokonce zkopírovat i myšlenky. Co se nedaří být žádným způsobem imitováno – je zdroj myšlenek – člověk!“. Proto právě lidé, jako pracovníci společnosti mají významný vliv na konkurenceschopnosti podniku, jsou nezbytní pro úspěch a prosperitu společnosti. Z tohoto důvodu by s nimi mělo být nakládáno alespoň s takovou péčí, s jakou společnost spravuje finance, kapitál a materiálové zdroje. Navíc silná konkurence na trhu práce a stále rostoucí boj o talenty jsou hlavním důvodem, proč organizace zlepšují svůj nábor, adaptaci zaměstnanců ve společnosti a stále více se zaměřují na péči o zaměstnance v organizaci, aby zabezpečili posílení dobré image společnosti v regionu. Posílení image společnosti je při současné situaci na trhu práce, kdy nezaměstnanost dosahuje necelých pěti procent, jednou z nejdůležitějších činností personálního odboru. Dobré jméno společnosti je základem pro úspěšné přímé vyhledávání nových zaměstnanců. Spokojenost zaměstnanců zvyšuje jejich angažovanost a zlepšuje pracovní prostředí napříč týmy společnosti. I přesto si zaměstnanci personálního oddělení a nejen vybrané společnosti myslí, že řízení lidských zdrojů je stále podceňováno a TOP managementem a vlastníky pokládáno za okrajový proces, který jen z malé části působí na schopnosti organizace poskytovat své služby zákazníkům a výrazněji ovlivňovat ziskovost podniku.

Personální agentura Wincott People (2017) realizovala v první polovině prosince roku 2016 reprezentativní průzkum prostřednictvím IPSOS Instatant Research, ze kterého vyšlo najevo, že necelá čtvrtina obyvatel ČR uvažuje o změně zaměstnání, další také zhruba čtvrtina obyvatel tuto možnost nevylučuje. Suchánek (2017), personální ředitel skupiny Wincott People, upozorňuje, že v období, kdy je na trhu nedostatek kvalifikovaných a dokonce i nekvalifikovaných pracovníků, je velká pravděpodobnost vysoké míry fluktuace zaměstnanců. To pro firmy představuje značné riziko, ale zároveň i velkou příležitost. Nezbytné pracovníky mohou společnosti podle něj rychle ztratit, ale na druhé straně mají šanci je i získat, pokud dokážou zareagovat nabídkou vhodných mzdových podmínek a atraktivních nepeněžních benefitů.

Cílem diplomové práce je navrhnout projekt rozšíření péče o zaměstnance, který povede ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců, zvýšení dobrého jména společnosti v regionu, snížení fluktuace a absence zaměstnanců společnosti. Jádrem této diplomové práce je analýza stávajícího systému péče o zaměstnance a současně, zda zaměstnanci péči, která je jim poskytována, vnímají stejně jako management společnosti.

Teoretická část seznamuje se základními pojmy řízení lidských zdrojů, současnými trendy v této oblasti, a především s možnostmi péče o zaměstnance. Praktická část se věnuje péči o zaměstnance v organizaci. Na základě analýzy zjištěných skutečností jsou identifikovány oblasti, tj. potenciální zdroje, které mohou zajistit posílení konkurenceschopnosti společnosti, posílení její image a zvýšení spokojenosti zaměstnanců společnosti. Na základě zjištěných poznatků je navržen projekt, který se zaměřuje na rozšíření benefitů pro zaměstnance společnosti. Součástí projektu je jeho časová, nákladová a riziková analýza.

CÍLE A METODIKA ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout projekt rozšíření péče o zaměstnance ve vybrané výrobní společnosti, který povede ke zvýšení spokojenosti pracovníků a k posílení image společnosti v regionu, jako kvalitního zaměstnavatele.

Pro dosažení hlavního cíle jsou stanoveny následující specifické cíle:

Prvním parciálním cílem je analýza work-life balance zaměstnanců, který je v současné době často uchazeči o zaměstnání a zaměstnanci vyžadován. První parciální cíl je zaměřen především na sladění práce s rodičovstvím a mateřstvím.

Druhým parciálním cílem je zvýšení péče o zdraví zaměstnanců. Současné výrobní prostředí je zaměřeno především na vysokou efektivitu a zaměstnanci často vykonávají jednoduché jednostranné pohyby, které vedou ke zdravotním problémům typu syndrom karpálních tunelů, bolestí zad, problémům s krční páteří. Tyto zdravotní problémy nepostihují pouze zaměstnance ve výrobě, ale i technicko-hospodářské pracovníky, kteří sedí většinu své pracovní doby u počítače.

Třetím parciálním cílem je využití prostor na okraji areálu společnosti pro vybudování ubytovacích prostor, které mohou sloužit jako startovací byty pro zaměstnance společnosti, či pomoci resocializaci vězňů, které společnost při výrobě využívá. Dále mohou pomoci při nenadálých krizových životních situacích zaměstnanců, nebo pomoci s příjmem zaměstnanců ze vzdálenějších regionů se špatnou dojezdovou vzdáleností do společnosti.

Současná situace vnímání podniku, ze které práce vychází, bude zmapována empirickým šetřením mezi zaměstnanci, dotazníkovým šetřením, hloubkovými rozhovory s náhodně vybranými zaměstnanci, řediteli společnosti a analýzou interních dokumentů. Pomocí kombinace kvalitativních a kvantitativních metod sběru dat se eliminuje jednostrannost a nedostatky jednotlivých postupů.

V rámci dotazníkového šetření, probíhajícího v lednu a únoru roku 2018, bude distribuován jednoduše strukturovaný dotazník, zpracovaný pomocí aplikace společnosti Google – Google Forms. Cílem dotazníku bude zjistit, jak je organizace a péče, kterou poskytuje, vnímána zaměstnanci společnosti.

Navrhovaný projekt diplomové práce bude podroben časové, nákladové a rizikové analýze. Časová analýza bude znázorněna pomocí programu QM (*Quantitative Methods*) for Windows, kdy bude využito Ganttova diagramu a síťové analýzy. Oba výstupy znázorňují

kritickou cestu projektu. Klíčové aktivity, které budou v rámci projektu definovány, budou zpracovány do matice odpovědností (metoda RACI). Celý projekt bude shrnut do logického rámce.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V ORGANIZACI

Téma diplomové práce se věnuje tomu nejcennějšímu, bez čeho se žádná organizace neobejde, zaměstnancům. Dle Koubka (2007, s. 14) je uvědomění si hodnoty a významu lidí, lidských zdrojů, porozumění, že lidé představují největší bohatství organizace a že jejich řízení rozhoduje o tom, zda organizace uspěje, či nikoliv základní podmínkou úspěšnosti organizace. Podle Kociánové (2012, s. 9) spadá vše, co se vztahuje k lidem působících v organizacích, pod pojem „personální řízení“. Armstrong (2007, s. 27) tvrdí, že pojem „personální řízení“ je do značné míry nahrazen pojmem „řízení lidských zdrojů“.

Koubek (2015, s. 13) definuje činnosti personální práce zaměřené na člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získání, formování, fungování, využívání, organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování až po jeho personální a sociální rozvoj.

Ulrich (2014, s. 235) uvádí mezi skutečné příjemce hodnoty vytvářené oddělením HR následující skupiny:

Investoři, kteří se zajímají především o *tržní hodnotu*, finanční výsledky, nemotná aktiva a rizika společnosti.

Komunity a regulátoři, kteří mají na starosti *hodnotu pověsti*, do které spadá společenská odpovědnost, regulatorní dohled a kulturní povědomí.

Partneři, kteří jsou *hodnotou spolupráce*, jedná se především o partnerství a outsourcing.

Linioví manažeři, kteří se starají o *strategickou hodnotu*, utváření strategie, jsou hnací silou organizace.

Zaměstnanci, kteří tvoří *hodnotu zaměstnanců vytvářenou produktivitou*, jedná se o jejich schopnosti, oddanost a přínosy.

Nejdůležitější skupinou pro společnost jsou **zákazníci**, kteří přináší *tržní podíl*. Je důležité, aby kontaktní zaměstnanci udržovali co nejpřínosnější vztah se zákazníkem.

Kromě klasických personálních činností, které popisuje Koubek (2015, s. 20-21), Kociánová (2012, s. 10-11), nebo Foot a Hook (2005, s. 5), týkajících se náboru a výběru zaměstnanců, plánování pracovníků, výcviku a rozvoji personálu, hodnocení a odměňování pracovníků, péče o pracovníky, nebo průzkum trhu práce, je potřebné se zamyslet i nad činnostmi, které přináší současná situace na trhu práce.

2 TRENDY OVLIVŇUJÍCÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Mnoho manažerských oborů prochází změnami, stejně je tomu i u řízení lidských zdrojů. Objevují se nové trendy, které mají různé využití a různé dopady na zaměstnance i manažery organizací. Podle Červenkové (2017, s. 6-7) musí být součástí strategií úspěšného řízení lidských zdrojů (HR) dnešní doby reakce na trendy jako například age management, HR technologie versus etika, flexibilita, pozitivní zaměstnanecká zkušenost, změna designu organizace a řízení. Tato kapitola se zaměřuje na vybrané trendy, které ovlivňují personální oddělení společnosti a často i samotné vedoucí pracovníky. Jedná se o program společenské odpovědnosti organizace, etického kodexu, aplikaci etických principů v řízení lidských zdrojů, sociální politiky organizace nebo managementu diverzity.

2.1 Společenská odpovědnost v personalistice

Požadavky na společenskou odpovědnost organizace (Corporate social responsibility – CSR) a jejich pracovníků se dlouhodobě zvyšují ze strany zákazníků, obchodních partnerů i širšího společenského prostředí (2016, s.7). Spolu s nimi roste i význam CSR organizace jako jednoho z hlavních nástrojů sloužících k prosazení společenských norem jednání.

CSR se celkem skládá ze tří pilířů. Jedná se o ekonomickou, sociální a enviromentální sféru. V této souvislosti se hovoří o tzv. principu Triple-bottom Line (Kunz, 2012, s. 20). Ekonomická sféra se zaměřuje na zisk – PROFIT. Sociální sféra představuje lidi – PEOPLE. Enviromentální sféra označuje planetu – PLANET.

CSR může být vyjádřena hodnotovým výkazem, který stanoví základní hodnoty organizace jako jsou například péče a ohodnocení lidí, kompetence, konkurenceschopnost, služby zákazníkům, inovace, výkon, kvalita, nebo týmová práce. Armstrong (2017, s. 132) ale upozorňuje na často se opakující chybu společností. Tyto hodnoty jsou zbytečné, pokud je samotné vedení nebere jako každodenní součást své pracovní náplně. To vyžaduje koordinované jednání manažerů s pracovníky za podpory personálního oddělení.

Urban (2017, s. 33) doplňuje, že CSR je často uvedena v etickém kodexu společnosti, jehož úkolem a náplní je jasné stanovení principů a pravidel etického jednání manažerů i dalších zaměstnanců, a to jak pravidel uplatňovaných společností navenek, tak i zásad týkajících se vztahů k vlastní organizaci, respektive vztahů mezi zaměstnanci a manažery navzájem. Etický kodex organizace by měl dávat najevo, že etické jednání, které se od zaměstnanců očekává, mohou očekávat i zaměstnanci od ní. Měl by zdůrazňovat i to, že jeho zásady platí

pro všechny zaměstnance bez rozdílu jejich postavení (Urban, 2017, s. 33). Podle Urbana (2017, s. 33) firmy své etické zásady deklarují zpravidla, aby posílily image a důvěryhodnost v očích jejich zákazníků či širší veřejnosti.

2.1.1 Sociální politika organizace

Jedním z pilířů CSR je sociální sféra, která se stará o lidi samotné. Kociánová uvádí, (2004, s. 119-131) že sociální politika organizace je souhrn všech činností a opatření, které se zaměřují na uspokojování potřeb zaměstnanců a k vytvoření vhodných zaměstnaneckých podmínek.

Sociální politika v organizaci vychází z pracovních vztahů, podnikové kultury a systému odměňování. Němec (2002, s. 110-116) dále rozvádí, že organizace si přejí, aby byli pracovníci loajální ke společnosti, byli ochotni pracovat a měli určité předpoklady k vykonávané funkci. Organizace musí v současné době vyvíjet stále více úsilí, aby tyto předpoklady splňovala, musí nabídnout více zaměstnaneckých výhod než konkurence v blízkém okolí, aby našla u zaměstnanců ocenění. Čím více společnost pečuje o své zaměstnance, tím vyšší může být jejich spokojenost. Pracovní spokojenost podle něj ovlivňuje i soubor postojů zaměstnance k vykonávané profesi a práci, k pracovnímu zařazení, prostředí a k pracovním podmínkám. Pokud pracovník najde identifikaci s prací a pracovním zařazením, je pro něj práce zdrojem motivace a životního uspokojení. Pokud se pracovník ve svém pracovním zařazení nenašel, může se jednat o zdroj pracovní nespokojenosti.

Sociální politika mimo jiné spoluvytváří dobré jméno organizace (Kociánová, 2004, s.119). Dobrá image organizace zvyšuje její atraktivnost pro možné uchazeče o zaměstnání. Kromě zvyšování dobrého jména organizace, má sociální politika dle Krebse (2005, s. 55) i několik dalších funkcí:

- 1) **Ochranná funkce** – řeší již vzniklé sociální situace, které se týkají například problémů v rodině, úmrtí, nemoci, problémů v zaměstnání.
- 2) **Rozdělovací funkce** – rozdělování zisku z ekonomické činnosti, zaměstnanci dostávají mzdu, zaměstnanecké výhody, nebo možnost vzdělávání.
- 3) **Homogenizační funkce** – směřuje k vyrovnání rozdílů, např. povinnost zaměstnavatele vyplatit přinejmenším minimální mzdu, zaměření na vyrovnání sociálních rozdílů.

- 4) **Stimulační funkce** – podpora vzdělávání pracovníků, nabídka různých způsobů trávení volného času, vytvoření přívětivého pracovního prostředí.
- 5) **Preventivní funkce** – zajištění pracovně lékařské služby a preventivní lékařské péče, zajištění poradenství pro zaměstnance.

Firemní klima, atmosféra uvnitř společnosti a celkově sociální politika organizace, se zásadním způsobem podílí na tom, jakou pověst zaměstnavatel má – a tedy jaké jsou jeho šance přilákat v době nízké nezaměstnanosti nové lidi a pochopitelně udržet ty stávající (Nejlepší marketing? Spokojený zaměstnanec, 2016, s. 18). I to je jeden z důvodů, proč je důležité se sociální politikou organizace v současné době zabývat stále více.

2.2 Diversity management

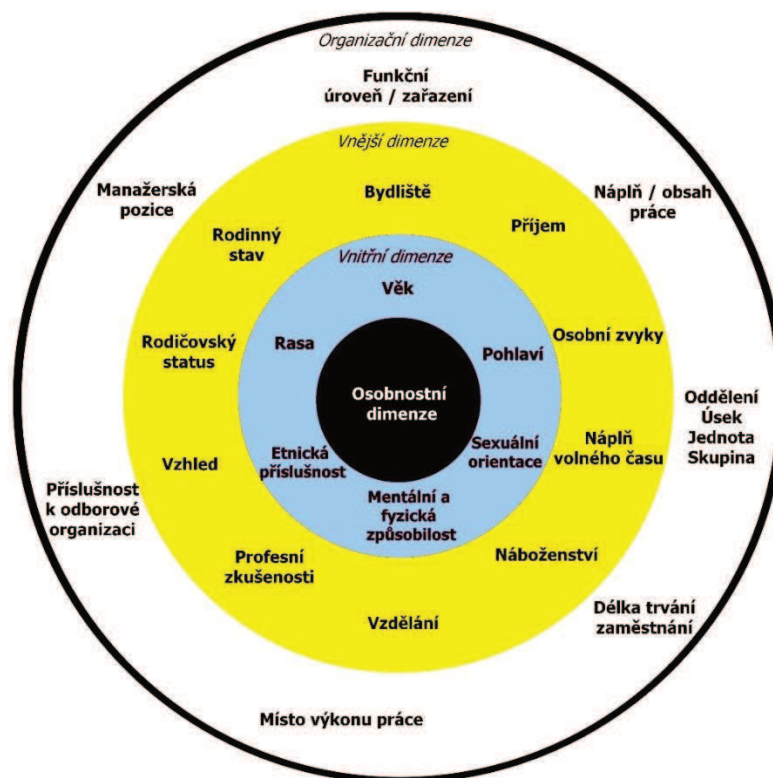
Koncept diversity managementu byl rozvinut v 80. letech minulého století v USA a od 90. let minulého století pak přichází do Evropy. V podnikové praxi Evropské unie se rozvíjí a významně užívá teprve v posledních letech. V České republice bohužel doposud není tak rozšířený jako v jiných státech Evropské unie a USA. (Horváthová, 2016, s. 166)

Hubbard (2004, s. 8) vystihuje diversitu jako kolektivní soubor charakterizovaný odlišnostmi a podobnostmi, které se uplatňují při prosazování organizačních cílů. Kociánová (2012, s. 119) popisuje diverzitu jako teoretickou i praktickou nadstavbu rovných příležitostí, často chápaných pouze jako dodržování zákonem stanovených norem. Českým ekvivalentem pro diversitu je různorodost, která je chápána z hlediska určitých kritérií nebo dimenzí a je dělena na **primární dimenzi** z pohledu věku, pohlaví, etnické příslušnosti, sexuální orientace a **sekundární dimenzi**, která se zaměřuje na hodnotovou orientaci a je velmi variabilní. Zahrnuje komunikační styl, společensko-ekonomický status, rodinný stav, mateřský jazyk, náboženské vyznání. Bedrnová s Novým (2004, s. 349) přiřazují k sekundární dimenzi navíc organizační roli a úroveň, mzdu a pracovní styl.

Ve Velké Británii má však pojem diversity mnohem širší význam, označuje koncept, kde je cílem vytvoření, pro společnost, a zejména pro podnikatelskou sféru, takových podmínek, které umožňují všem lidem, bez ohledu na jejich individuální odlišnosti, plně rozvinout jejich osobní potenciál. Velíšková (2007, s. 16) doplňuje, že iniciativy, které jsou zaměřeny na prosazování diversity, v praxi usilují o kultivaci vztahů ve společnosti, zvyšování respektu a pochopení pro vzájemné odlišnosti a potírání všech forem otevřené i skryté diskriminace.

Hubbard (2004, s. 8) rozděluje diversitu do čtyř vzájemně závislých a někdy překrývajících se aspektů: **Diverzita pracovních sil** (demografické a geografické změny na trhu práce), **diverzita chování** (myšlení a učení se, styl komunikace, styl práce, změny v očekávání a postojích pracovníků), **strukturální diverzita** (hierarchie, vztahy, komunikace a spolupráce napříč organizací) a **obchodní a globální diverzita** (zákazníci, diversifikace produktů a služeb, konkurence, globalizace, nové technologie).

Gardenswartz a Rowe (2008, s. 31) rozdělují diversitu do čtyř odlišných dimenzí, které jsou znázorněny a popsány na Obr. 1.



Obr. 1. Rozdělení diverzity do čtyř odlišných dimenzí

(Gardenswartz a Rowe, 2008, s. 31)

Diversity management je pak proces plánování, uspořádání, řízení a podpory společenské různorodosti způsobem, který dodává měřitelný rozdíl v organizačním výkonu (Velíšková, 2007, s. 16).

Vytváření různých týmů a respektování osobní i kulturní diversity vede podle Szymanské (2016, s. 22) k úspěchu. Červenková (2017, s. 6) doplňuje, že pokud se zvýší genderová pestrost týmů o jedno procento, zvýší se tím v dlouhodobém horizontu tržby firmy

o procenta tři. Ještě větší dopady pak má diverzita etnická, ta může navýšit tržby až o 15 %. Důvody jsou přitom dnes již obecně známy: různorodý tým znamená víc různých životních i profesních zkušeností, jiné pohledy, jiné přístupy k řešení problémů a konfliktů. Ve výsledku firma získá širší spektrum nástrojů, jak reagovat na potřeby zákazníků. A právě to pak vede k nárůstu ziskovosti. (Červenková, 2017, s. 6)

3 BENEFITY V ORGANIZACI

Mezi trendy ovlivňující řízení lidských zdrojů patří mezi zaměstnanci oblíbené benefity (zaměstnanecké výhody). Jedná se o složky odměny, které jsou poskytovány k různým formám peněžní odměny. Společnosti svými benefity dávají často najevo, jak si lidí váží a tím naplňují jednu ze sfér CSR, sociální sféru, která se zaměřuje na lidi, kteří jsou nedílnou součástí sociální politiky organizace. Odbory zpravidla vytvářejí tlak v průběhu kolektivního vyjednávání na poskytování zaměstnaneckých výhod a ty jsou často předmětem kolektivních smluv (Koubek, 2015, s. 320).

Před poskytováním benefitů je důležité si uvědomit, co chce společnost zaměstnancům sdělit, až následně se rozhoduje, jaké výhody bude poskytovat, v jaké cenové kategorii a jakým způsobem. Prioritou může být rozvoj pracovníků a s tím spojený systém podpory dalšího vzdělávání, případně se může společnost zaměřit na podporu týmové spolupráce a kompenzovat vysoké pracovní nasazení nebo usiluje o posílení pocitu jistoty a bezpečí zaměstnanců. Lze zvolit také strategii, která bude v určité míře zahrnovat kombinaci výše uvedených nebo lze zvolit kombinaci jiných aspektů. (Čornejová, 2008, s. 129)

3.1 Význam benefitů v organizaci

Armstrong (2007, s. 595) definuje, že zaměstnanecké výhody vytvářejí příznivé postoje pracovníků k podniku, které dlouhodobě zlepšují jejich oddanost, angažovanost a tím výkon organizace. Společnosti se tak snaží, jak v době ekonomického růstu, tak i v době krize, najít soubor nástrojů, které zaměstnance kromě mzdy motivují k maximálnímu výkonu (Čornejová, 2016, s. 233). Zaměstnanecké benefity jsou důležitým kritériem při hodnocení postavení firmy na trhu a jsou citlivě vnímány i novými uchazeči o zaměstnání. Boldiš (2017, s. 30) doplňuje, že funkcí benefitů je i stabilizace zaměstnanců.

Armstrong (2007, s. 595) definuje cíle politiky poskytování zaměstnaneckých benefitů velmi podobně jako Čornejová (2016, s. 233):

- Poskytovat atraktivní a konkurenceschopný soubor celkových odměn, které umožňují získat i udržet vysoce kvalitní zaměstnance.
- Uspokojovat osobní potřeby pracovníků.
- Posilovat oddanost a vědomí závazku pracovníků ke společnosti.
- Poskytovat zaměstnancům daňově zvýhodněný způsob odměny.

Chvalovská (Benefity: vždy měřte jejich přínos pro firmu, nejenom pro zaměstnance, 2017, s. 29) považuje za benefity, které dávají v současné době smysl takové, které podporují firemní strategii, mají dobrý poměr nákladu a výkonu, které mají přidanou hodnotu pro zaměstnance. Musí prostě dávat smysl pro zaměstnance i firmu, u každého benefitu je potřeba zvážit, nakolik je efektivní a přínosný.

Zavádění zaměstnaneckých benefitů je stále rozšířenější, protože v současné hektické době není jednoduché si udržet kvalitní zaměstnance. Je-li společnost schopna nabídnout svým zaměstnancům lepší benefity, než které nabízí konkurence, má částečně vyhráno. Čornejová a Pelech (2016, s. 233) vysvětlují, že kromě větší motivace zaměstnanců, získávání jejich sounáležitosti s firmou, jsou zaměstnanecké výhody velmi dobrou a účinnou formou, jak může firma přispět k vytváření podmínek pro sladování pracovního a soukromého života zaměstnanců a ke zlepšení podmínek pro zaměstnanost osob s povinnostmi k rodině. Upřesňují, že zaměstnanecké benefity zvyšují ve společnosti spokojenost, spokojený zaměstnanec nejen lépe a více pracuje, ale také vytváří ve společnosti dobrou atmosféru, nechce odejít ke konkurenci, vylepší firemní kulturu a týmovou spolupráci. Zaměstnanecké výhody jsou z pohledu nákladů flexibilnější a snadněji se řídí (při přechodných problémech a nutnosti redukovat náklady, úspory v této oblasti jsou pro zaměstnance přijatelnější a prosazují se snadněji než dočasné snížení mzdy). Dobře nastavený systém zaměstnaneckých výhod (podpořený možností svobodného výběru) posiluje loajalitu zaměstnanců a motivuje je k vyššímu pracovnímu výkonu. Plnění poskytovaná formou benefitů jsou za určitých podmínek osvobozena od daně z příjmů a neodvádí se z nich odvody do systému zdravotního a sociálního pojištění. (Čornejová a Pelech, 2016, s. 233)

Server ipodnikatel.cz (2011) uvádí výhody z praktického hlediska. Pokud bude zaměstnanec chodit více do posilovny, do bazénu, nebo pokud bude mít více času na odpočinek, je pak zdravější a společnost nedoplácí na jeho absenci. Nemusí tak docházet k problémům, jak absenci zaměstnance zajistit, kde sehnat brigádníka, nebo v případě využívání vlastních pracovníků pomocí práce přesčas, nedochází k jejich přetěžování. Dále doplňuje, že v případě závodního stravování dochází ke zkrácení doby cesty na oběd a nemusí tak docházet ke zbytečným prostojům, které si musí zaměstnanci většinou nahrazovat prodloužením pracovní doby, místo 30minutové přestávky na oběd musí být například 60minutová.

Mezi další výhody patří neodmyslitelně budování dobrého jména společnosti. Spokojení zaměstnanci dělají společnosti dobrou reklamu, to má dopad na snadnější získávání nových

klientů, nebo kvalitních zaměstnanců. Dobré jméno společnosti se tím lépe rozšiřuje, lidé si předávají dobré zkušenosti, možná pomalu, ale spolehlivě a přesvědčivě.

Poskytování benefitů oceňují i lidé postihnutí exekucí. Dle britských listů (2017) je počet lidí v exekuci obrovský. Celorepublikový průměr v ČR v roce 2017 byl 9,7 % obyvatel, ale bohužel to nejsou jediní postižení, kterých se exekuce týká, zasahují celé rodiny, dopadají na děti, rodiče – exekuce se dotýká všech. Světový lídr v motivačních řešeních, společnost Sodexo (2015) uvádí, že benefity poskytované formou volnočasových poukázek, nebo stravenek, nelze v rámci exekuce postihovat. Pokud je vydána exekuce na mzdu (či plat) zaměstnance, musí zaměstnavatel ze zákona srazit stanovenou částku z čisté mzdy, do které jsou započítány i odměny z vedlejších činností a zákonné příplatky (např. za práci přesčas, noční apod.). To znamená, že exekuční srážky se odepisují ze souhrnu všech čistých příjmů představujících odměnu za vykonanou práci, bez ohledu na to, zda se jedná o peněžité či nepeněžité plnění. Benefity poskytované zaměstnancům formou volnočasových poukázek, nebo online služeb Cafeteria, se nezahrnují do čisté mzdy, z toho důvodu na ně nemůže být uplatněn exekuční příkaz. Důvod spočívá v tom, že se nejedná o peněžité plnění ani odměnu za vykonanou práci, ze kterých musí zaměstnavatel podle zákona provádět srážky (např. náhrada mzdy, odstupné, peněžité plnění věrnostní nebo stabilizační povahy). Druhým aspektem je, že případné zabavení poukázek v exekuci by zásadně popřelo jejich účel a povahu jako nepeněžitého plnění poskytovaného osobně zaměstnanci jeho zaměstnavatelem, obvykle s více či méně zvýhodněným daňovým režimem. Daňová výhodnost stravenek, volnočasových poukázek nebo benefitů v elektronickém systému Cafeteria spočívá v tom, že nepodléhají odvodům ze mzdy (zdravotní, sociální a záloha na daň) a další.

Noe (2011, s. 364) shrnul výhody cafeterie do následujících bodů – konkurenční výhoda, efektivní zhodnocení rozpočtu na zaměstnanecké výhody, stabilita zaměstnanců, zaměstnavatel nemusí odvádět zdravotní a sociální pojištění, efekt množstevní slevy, vyšší spokojenost zaměstnanců, nižší fluktuace, snížení pracovní neschopnosti.

3.2 Kategorie zaměstnaneckých benefitů

Armstrong (2007, s. 595) rozděluje zaměstnanecké výhody do následujících kategorií:

- **Penzijní systémy** – jsou považovány za nejdůležitější zaměstnaneckou výhodu.

- **Osobní jistoty** – výhody, posilující osobní jistoty pracovníků a rodinných příslušníků formou nemocenského, zdravotního, úrazového nebo životního pojištění.
- **Finanční výpomoc** – půjčky (finanční, koupě domu, stěhování), slevy na firemní produkty a služby.
- **Osobní potřeby** – dovolená, péče o děti, přerušení kariéry, finanční a osobní poradenství v období krizí, posilovny nebo rekreační zařízení.
- **Podnikové automobily a pohonné hmoty** – stále velmi oceňovaný benefit.
- **Jiné výhody** – stravování, mobilní telefony, příplatky na ošacení, úhrada telefonních výloh.

Armstrong (2007, s. 595) vychází z prostředí USA, Koubek (2015, s. 320) vychází z Evropského prostředí a člení benefity do následujících tří skupin:

- **Benefity sociální povahy** – důchody hrazené společností, životní pojištění, půjčky, jesle, mateřské školky aj.
- **Benefity vztahující se k práci** – stravování, slevy na produkty a služby organizace pracovníkům, vzdělávání hrazené organizací apod.
- **Benefity spojené s postavením v organizaci** – automobily, placené telefony, příspěvek na oděv a náklady spojené s reprezentací společnosti, bezplatné bydlení atd.

Americké i Evropské prostředí mají společné, že se starají o podporu zdraví zaměstnanců, finanční podporu, podporu volného času nebo podporu věrnosti ke společnosti – loajalitu ke společnosti.

3.2.1 Podpora zdraví

Škripecký (Získejte zdravé, výkonné a spokojené zaměstnance, 2017, s. 20) rozebírá, proč investovat do péče o zdraví zaměstnanců. Například je v dnešní době zapotřebí pracovní vytížení zaměstnanců nějakým způsobem kompenzovat. Zdravý a odpočatý zaměstnanec je produktivnější. Péče o zdraví zaměstnanců je důležitým krokem ke společenské odpovědnosti společnosti.

Myslivečková (2014, s. 20-21) uvádí, že část péče o zdraví zaměstnanců je dána zákonem, například preventivní zdravotní prohlídky, či dodržování bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci. Dále konstatuje, že i přesto se zatím žádné výzkumy na téma, jak se péče o zdraví

zaměstnanců promítá do ekonomických výsledků podniků, nedělají, firmy si jsou příznivého výsledku vědomy. Péči o zdraví zaměstnanců je více věnována kapitola 4.

3.2.2 Finanční podpora

Odměňování zaměstnanců neznamená již delší dobu pouze vyplácení mezd na měsíční bázi. Spadají sem mimo jiné benefity finančního zaměření. Webový portál profesia (2017) upřesňuje, že finanční benefity mohou být nárokovatelné. Dobrovolné nárokovatelné jsou benefity, které má zaměstnanec zaručeny v pracovní smlouvě. Finanční benefity nárokovatelné jsou především v podobě 13. nebo 14. mzdy. Některé finanční benefity jsou dány zákonem č. 262/2006 Sb. V podnikatelském sektoru se jedná o následující výše příplatků – za práci v noci – ve výši nejméně 10 % průměrného výdělku, za práci přesčas – minimálně 25 % průměrného výdělku, ve svátek – ve výši průměrného výdělku, příplatek za práci ve ztíženém prostředí – ve výši 10 % z částky minimální hodinové mzdy nebo příplatek za práci v sobotu a v neděli – ve výši nejméně 10 % průměrného výdělku.

Finanční dobrovolné benefity se většinou odvíjí od velikosti zisku. Jsou vypláceny ve čtvrtletních, půlročních nebo ročních intervalech a závisí na ekonomickém výsledku společnosti za předchozí účetní období. V současnosti je při odměňování zaměstnanců kladen velký důraz na tzv. zásluhovost – čím vyšší přínos zaměstnanec pro společnost znamená, tím vyšší je odměna. Z toho důvodu jsou v současných odměňovacích systémech zahrnuty provize a odměny závislé na výsledcích prodeje, kvality nebo ziskovosti projektů.

Mezi další finanční benefity patří dle Landy (2014) program doporučení zaměstnance, kdy zaměstnanec společnosti doporučí svému známému práci právě ve společnosti, ve které také pracuje a za to získá od svého zaměstnavatele odměnu. Podle agentury jobvite Index (2012) je fluktuace po prvním roce doporučených kandidátů o 24 % nižší než v případě zaměstnanců, kteří se o zaměstnání ucházeli z pracovních portálů. Agentura CarerX-roads v roce 2011-2012 změřila, že v průměru 28 % přijatých zaměstnanců je ve společnostech zaměstnáno na základě programu doporučení, u nejúspěšnějších firem však tento podíl roste až k 46 %. Z marketingového hlediska je potenciál programu doporučení obrovský, protože slovo z úst (WOM – word of mouth) je dle Wilmingtona (2011) nejsilnějším marketingovým nástrojem. Landa (2014) doplňuje, že dobře fungující program doporučení může mít kromě finančního přínosu pro zaměstnance, který kandidáta doporučil, i řadu výhod pro společnost, např. ušetří finanční rozpočet na náborové kampaně na pracovních portálech, zajistí kvalitu

uchazeče – pouze angažovaný zaměstnanec do firmy doporučí někoho, za koho by dal ruku do ohně, nejen tak někoho z ulice, posílí firemní kulturu a sníží fluktuaci.

3.2.3 Podpora volného času

Benefitový trend pro 21. století (2013, s. 30) je work-life balance. Zaměstnavatelé již pochopili, že pouze zaměstnanec, který má čas na soukromý život a péči o své zdraví, je efektivní a výkonný. Proto se čím dál více prosazují benefity zajišťující rovnováhu mezi prací a soukromým životem a podporující dobrý životní styl. Benefity podporující work-life balance zaměstnanců jsou blíže popsány v kapitole 5.

3.2.4 Podpora věrnosti a zkušeností

Na kariérním začátku je přirozené změnit zaměstnání v průběhu šesti let dvakrát až třikrát. Následně už podle Hamidové (2010), personalistky ze společnosti Mercury Group, zaměstnanec ví, jaké jsou jeho možnosti a představy, a měl by usilovat o zařazení se na pracovní místo u společnosti s dlouhodobým firemním i osobním cílem. Dodává, že je ideální, pokud je personální politika společnosti rozvinutá a oceňuje loajalitu kvalitních zaměstnanců. Například, pokud je zaměstnanec u společnosti určitý počet let, získá jednorázovou odměnu nebo veřejné uznání a ocenění. Kromě toho zaměstnanec může potěšit i investice do jeho vzdělávání a zvyšování kvalifikace.

Halbrštát (2010) z personální agentury Manpower uvádí, že není nic špatného na tom, být v jedné společnosti celý život. Důležitá je připravenost podniků, pokud si váží svých zaměstnanců, může pro ně připravit kariérní plány. Pokud se chce zaměstnanec kariérně rozvíjet nebo touží po změně, může tyto potřeby uspokojit i v rámci jedné společnosti. Společnost může zajistit pro zaměstnance jak postup na vyšší pozice, tak převod na jiná oddělení. Naopak náklady spojené s náborem a následnou adaptací nového pracovníka jsou vysoké a trvá dlouho, než se tyto náklady společnosti vrátí.

Z vyjádření Halbrštáta i Hamidové je zřejmé, že se vyplatí investovat do věrnosti zaměstnanců, pro společnost se jedná o rozšiřování a současně ochranu know-how v rámci společnosti a udržení dlouholetých zkušeností, respektive znalostí.

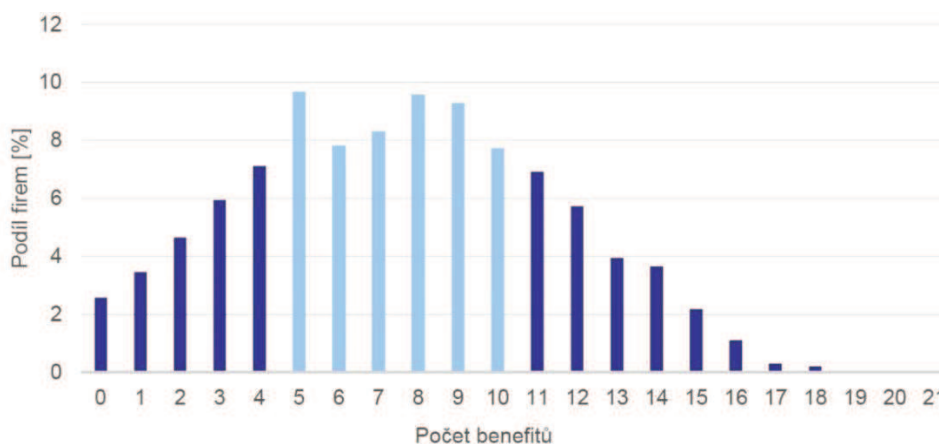
Z pohledu zaměstnaneckých benefitů je podpora loajality možná postupným navyšováním například finančních příspěvků, zvýšená podpora volného času nebo zvýšená investice do zdraví věrných zaměstnanců v závislosti na délce pracovního poměru. Zvýšené příspěvky

mohou být poskytovány například přes benefiční portál caterie, zvýšení příspěvku na životní a penzijní pojištění, odměna za věrnost společnosti po určitých letech, odměna při odchodu do důchodu a podobně.

3.3 Současné trendy poskytování benefitů

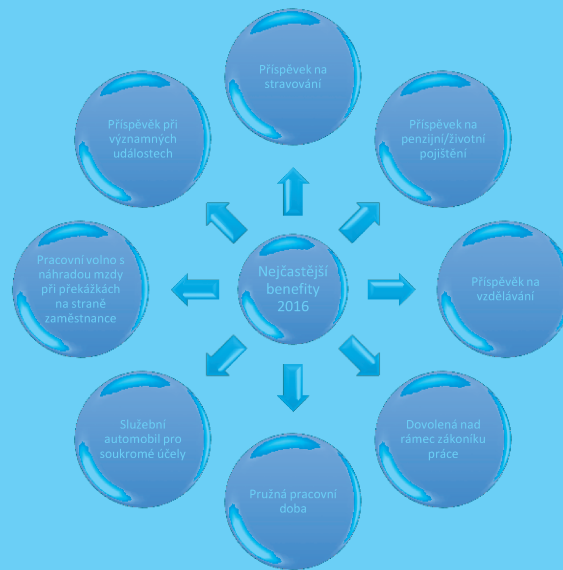
V roce 2016 poskytovalo svým zaměstnancům alespoň jeden benefit 97 % zaměstnavatelů, pouhá necelá 3 % zaměstnavatelů neposkytuje žádný benefit, uvádí společnost TREXIMA, která v roce 2016 prováděla průzkum ve mzdové sféře pod názvem BENEFITY. Kompletně vyplněný dotazník zaslalo celkem 1 013 subjektů. Míra response rate se pohybovala na úrovni 36 %.

Z Obr. 2 je patrné, že nejčastěji je mezi zaměstnavateli nabízeno mezi 5 – 10 benefitů, tento rozsah uvedlo 52 % dotázaných subjektů.



Obr. 2. Počet benefitů poskytovaných jednotlivými firmami v roce 2016 (Trexima, 2016)

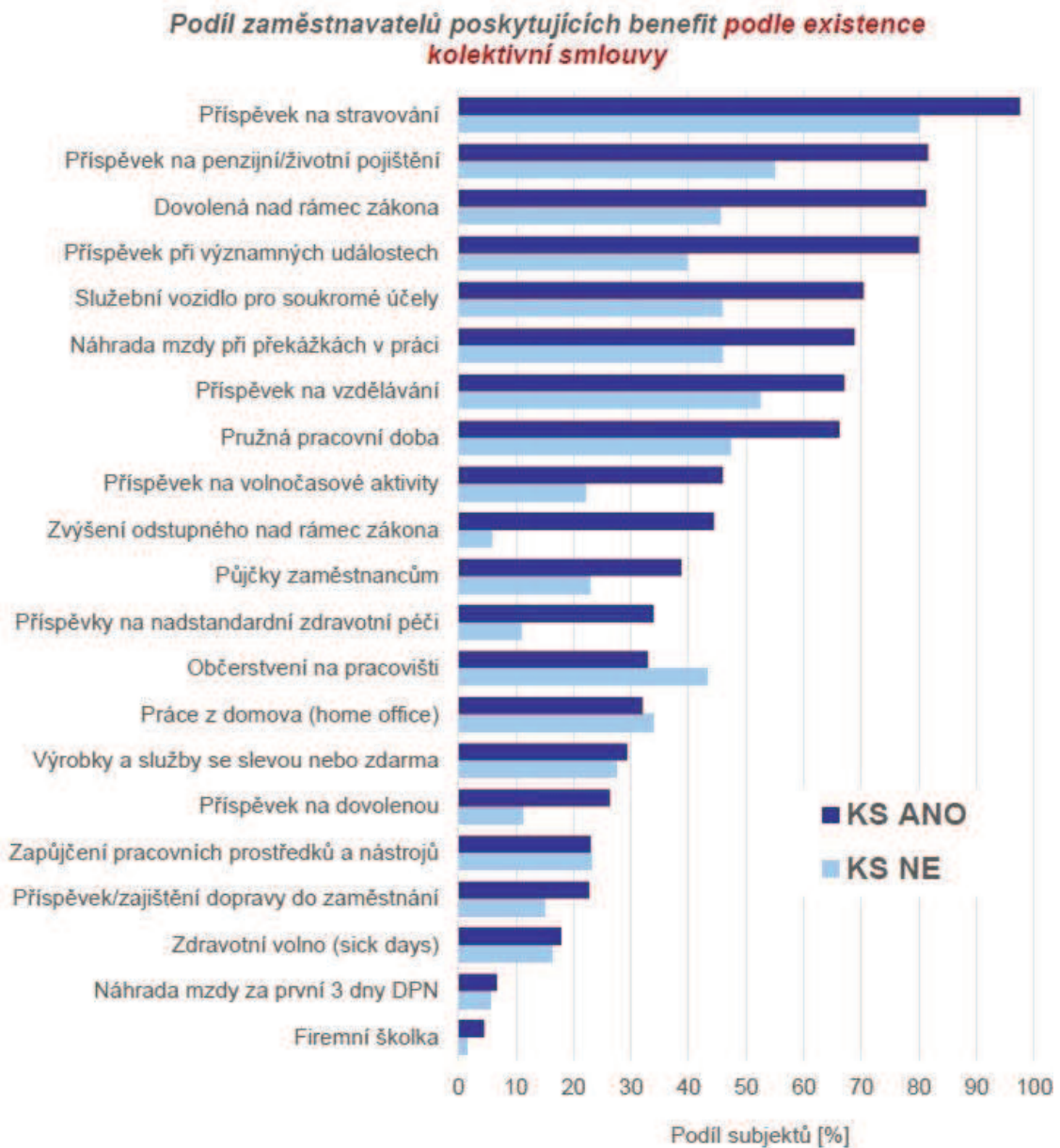
Více než polovina zaměstnavatelů z výběrového souboru poskytuje v roce 2016 benefity znázorněny na Obr. 3:



Obr. 3. Nejčastěji poskytované benefity
(vlastní zpracování dle materiálů Treximy,
2016)

Šetření společnosti Trexima se zabývalo i oblíbeností 21 benefitů, které jsou v současné době u zaměstnavatelů nabízeny. Mezi nejoblíbenější benefity se řadí v roce 2016 příspěvek na stravování, který v tomto roce poskytovalo 86 % firem. Výše tohoto příspěvku činila v průměru 45 Kč na jedno jídlo – v roce 2016 činil medián příspěvku na stravování 41 Kč. K druhému nejoblíbenějšímu benefitu se řadí příspěvek na penzijní/životní pojištění, třetí místo patří příspěvku na vzdělávání. Mezi oblíbené benefity patří i dovolená nad rámec zákona, 88 % společností poskytující tento benefit navýšilo volno svým zaměstnancům o 5 dní.

V rámci šetření bylo dále sledováno, zda má uzavřená kolektivní smlouva vliv na nabízený počet benefitů. Obecně lze poznamenat, že většina benefitů byla poskytována častěji ve společnostech, kde podniková kolektivní smlouva byla uzavřena – viz Obr. 4.



Obr. 4. Vliv kolektivní smlouvy na nabízený počet benefitů (Trexima, 2016)

Mezi další trendy patří podpora kreativity a inovativnosti v práci (2013, s. 30), který vystihuje podstatu efektivního pracovního výkonu – tentokrát z pohledu nových přístupů k práci. U mnoha zaměstnavatelů se zvyšuje důraz na kreativní přístup, například pomocí vytváření netradičního pracovního prostředí nebo pomocí odpočinkové zóny, chtějí tím podpořit neformální komunikaci ve společnosti. Mezi nejsilnější trendy patří podpora

svobody volby zaměstnance, buď v rámci Cafeteria systému nebo prostřednictvím multifunkčních poukázek, kdy si zaměstnanci mohou sami ovlivnit, jaký benefit od zaměstnavatele dostanou (2014, s. 12). Společnosti mohou díky flexibilitě systému za nižší náklady udržet či zvýšit spokojenost s benefity a budovat tak motivovanost zaměstnanců, která má přímou korelaci s finančními výsledky společnosti. Také potřeby zaměstnanců se mění v průběhu času, mění se jejich záliby, které jsou často závislé na věku a pohlaví. Mezi klíčové výhody benefitního programu cafeteria (2013, s. 31) patří spravedlivé a pohodlné čerpání benefitů pro zaměstnance, minimální administrativa pro zaměstnavatele, snížení nákladů, snadná a rychlá implementace, neomezený výběr benefitů, neustálý přehled o stavu konta a historii čerpání.

Rozvoj informačních a komunikačních technologií (ICT) výrazně ovlivnil poskytování benefitů. V současné době se pro společnosti nejedná o administrativní zátěž, o vše se postará moderní online platforma, která efektivně a flexibilně řídí a spravuje zaměstnanecké benefity a interní komunikaci. Převážně se jedná o intuitivní jednoduchý e-shop s benefity, který optimalizuje náklady firmy, šetří čas a zaměstnancům dává volnou ruku při výběru benefitů. Pro společnost mají ICT především výhody ve zjednodušení a zpřehlednění firemního benefitního systému. Optimalizuje náklady na benefity, poskytuje přehledný reporting s detailním přehledem nákladů na zaměstnance. Jedná se o nástroj, který společnost odliší na trhu práce a personalisté/mzdové účetní mají více času na jinou práci. Pro zaměstnance mají ICT výhody ve smyslu rozšíření nabídky benefitů a snadnější přístup k nim. Maximální volnost při výběru benefitů, které jsou na jednom místě a vybrat si mohou například z poukázek nebo převodu na platební kartu. (Edenred)

Šrýtrová (2016, s. 13) upozorňuje na otázku, zda společnost opravdu ví, koho podporuje. Pokud využívají systém cafeteria a mají svůj roční budget na volnočasové aktivity, které čerpají dle svého uvážení, je důležité mít nastaven konkrétní systém kontroly čerpání těchto benefitů. Ve statistikách se objevují i zajímavé formy čerpání benefitů – kurz šití zakoupený pro sestru, objednání poukázek na léky pro babičku nebo CCS karta na benzín pro manželku. Je důležité si uvědomit, zda se opravdu jedná o pravou formu podpory výkonnosti a spokojenosti zaměstnanců.

Šrýtrová (2016, s. 13) doporučuje zaměřit správně svůj cíl v poskytování benefitů. Věnovat zaměstnancům benefity, které jsou přímo pro ně. Benefity, díky nimž se naučí odpočívat a obnovovat síly. Benefity, které díky přiměřeným a vhodným tělesným cvičením zvýší jejich fyzickou kondici. Benefity, jež jim umožní kvalitně trávit volný čas, získávat nové

přátele a dlouhodobě udržovat kvalitní mezilidské vztahy v práci i soukromí. Pořádat pro zaměstnance pravidelné vzdělávací aktivity – přednášky o zdravém životním stylu, workshopy se sportovními trenéry, dny zdraví a sportu, díky nimž si vyzkouší zdravé pohybové aktivity a ještě se neformálně setkají se svými kolegy.

4 PÉČE O ZDRAVÍ ZAMĚSTNANCŮ

Benefity jsou pro zaměstnance přínosné, ale každý si musí uvědomit, že největším a nejcennějším benefitem každého je jeho zdraví. Z tohoto důvodu je tématu péče o zdraví zaměstnanců věnována celá kapitola 4, která se věnuje bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, ergonomii na pracovišti, zdravé organizaci a navazuje na kapitolu 3.2.1.

Je důležité, aby si důležitost zdraví svých zaměstnanců uvědomil i každý zaměstnavatel. Unie zaměstnavatelských svazů ČR tvrdí (2015, s. 20), že zdravý zaměstnanec je nedílnou součástí efektivní firmy. Horecký (2015, s. 20), prezident Unie zaměstnavatelských svazů říká, že chytré společnosti si jsou vědomy, že zaměstnanec v dobré fyzické a psychické pohodě pracuje lépe a je méně nemocný. Kromě aktivního snížení ztráty produktivity kvůli zdravotním absencím v práci si tím získávají i věrnost a vyšší motivaci k práci svých zaměstnanců. Výsledky jsou měřitelné podobou nižší fluktuace a vyššími výnosy. Šmíd (2014, s. 21) z Carrier Refrigeration Operation CR říká, že z dlouhodobého hlediska má nadstandardní péče zaměstnanců určitě ekonomický přínos pro jejich společnost, například jim pomáhá snižovat nemocnost, fluktuaci a v neposlední řadě jim pomáhá zvyšovat efektivitu pracovníků. Jejich zaměstnanci vědí, že systém péče o zdraví zaměstnanců je v jejich společnosti nadprůměrný oproti společnostem v jejich okolí. Nízkou fluktuaci, šetření peněz a času, které lze efektivněji využít na nové náborů a zaškolování pracovníků potvrzuje i Svobodová (2014, s. 21). V jejich společnosti zaznamenali snížení počtu hodin absence v důsledku nemoci či návštěvy lékaře, což pro ně v širších souvislostech představuje také finanční úsporu. Podle Harvardské univerzity (2014, s. 21) jeden dolar investovaný do firemního „wellness programu“ – projektu podporující zdraví zaměstnanců, přinese během tří let přes tři dolary v úsporách na výdajích za zdravotní péči a téměř tři dolary v úsporách na absenci zaměstnanců, a to není málo. Z toho důvodu nemohou zaměstnavatelé spoléhat pouze na státní zdravotní systém, ale samy nabízí svým zaměstnancům cílené zdravotní programy.

K dispozici je celá řada benefitů podporující zdraví zaměstnanců. Jedná se například o očkovací programy, nabídky vitamínů, vouchery na cvičení, pravidelný přísun čerstvého ovoce na pracovišti, školení pro snížení stresu, o balíčky s vitamíny, možnost využití tělovýchovných a zdravotnických zařízení formou příspěvku na rehabilitace, masáže, sauny, perličkové koupele, podpora zdravého stravování (např. zdravé svačiny na pracovišti, přednášky a osvěta v oblasti stravy), podpora pravidelné pohybové aktivity zaměstnanců

(např. celofiremní soutěž 10.000 kroků/denně), odvykací programy (např. kouření), nadstandardní zdravotní péče (plnění lze poskytovat i pro rodinné příslušníky). Dále lze najít i specifické benefity určené zaměstnancům s dětmi, např. příspěvek na kojeneckou a dětskou výživu do 2 let věku. (Čornejová a Pelech, 2016, s. 246) Péči o zdraví svých zaměstnanců je nutné samozřejmě přizpůsobit pracovním a finančním podmínkám zaměstnavatele.

4.1 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Povinnost společnosti dbát na bezpečnost a ochranu zdraví při práci svých zaměstnanců, vyplývá mimo jiné ze zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů a zákon č. 309/2006 Sb., kterým se upravují další požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovněprávních vztazích a o zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při činnosti nebo poskytování služeb mimo pracovněprávní vztahy (zákon o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci).

Mezi předpisy, které upravují bezpečnost a ochranu zdraví při práci, ve společnosti s více než 25 zaměstnanci, patří (2014, s. 45): posouzení a vyhodnocení rizik a stanovení opatření na minimalizaci rizik, zpracování místního provozního bezpečnostního předpisu, skladový řád, provozní řád, předpis na řízení rizik, předpis a normativ pro osobní ochranné prostředky, předpis na kontroly, audity a prověrky BOZP, předpis na řešení incidentů, předpis na výcvik, osnovy školení BOZP, skripta pro školení BOZP, testy pro ověření znalostí, předpis na nebezpečné chemické látky a chemické přípravky/směsi, předpis na havarijní připravenost a mimořádné události, předpis na nebezpečí výbuchu, předpis pro závažné havárie, kategorizace prací, technologické a pracovní postupy, předpis na ruční manipulaci, předpis na skladování a stohování, povodňové plány, pracovní návodky, předpis pro dopravu, předpis pro vyhrazená zařízení, spolupráce při umisťování bezpečnostních značek a zavádění signálů, realizace kolektivní ochrany, řešení práce ve výškách a podobně. Uvedené vnitřní předpisy nejsou v celém rozsahu povinné pro všechny zaměstnavatele, ale vždy je nutné vycházet z místních podmínek, z rizik, které se vztahují na vykonávané pracovní činnosti a z úrovně bezpečnostní kultury organizace.

Šenk (2014, s. 46) shrnuje, že zaměstnavatel musí ve vztahu k práci vykonávané zaměstnanci nebo jinými fyzickými osobami na pracovištích zaměstnavatelů vyhledat a definovat možná ohrožení jejich života anebo zdraví a navrhnout opatření, která budou minimalizovat působení neodstranitelných rizik. Při tomto přístupu má zaměstnavatel

vytvořeny předpoklady, aby splnil všechny zákonné povinnosti uložené jemu platnými právními předpisy pro oblast BOZP a tím minimalizovat vznik úrazu anebo poškození zdraví zaměstnanců.

4.2 Ergonomie na pracovišti

Z pohledu bezpečnosti práce je důležité si uvědomit i důležitost ergonomie, zvláště v dnešní době, kdy společnosti vyžadují dlouhodobý vysoký výkon. Definice ergonomie dle mezinárodní ergonomické asociace IEA zní (2018): Ergonomie je vědecká disciplína založená na porozumění interakcí člověka a dalších složek systému. Aplikací vhodných metod, teorie i dat zlepšuje lidské zdraví, pohodu i výkonnost. Přispívá k řešení designu a hodnocení práce, úkolů, produktů, prostředí a systémů, aby byly kompatibilní s potřebami, schopnostmi a výkonnostním omezením lidí.

Ergonomie je systémově orientovaná disciplína, která prakticky pokrývá všechny aspekty lidské činnosti. V rámci holistického přístupu zahrnuje faktory fyzické, kognitivní, sociální, organizační, prostředí a další relevantní faktory.

Ergonomie řeší optimální vztahy mezi člověkem, pracovním prostředím a pracovními prostředky. Aby zaměstnanec mohl pro společnost efektivně využívat svou pracovní sílu a svou osobnost, musí mu zaměstnavatel poskytnout optimální podmínky pro pracovní činnost. Optimální pracovní podmínky Kosina (2008, s. 69) definuje jako předpoklad pro růst pracovního výkonu a s tím spojené produktivity práce. Cílem ergonomie je uchování zdraví, tělesné, duševní a sociální spokojenosti zaměstnance, vytvoření podmínek pro optimální činnost zaměstnance. K dosažení cíle ergonomie musí společnost dle Svobodové (2017) vytvořit technické a pracovní podmínky pro efektivní lidskou práci, snižovat nepřiměřenou pracovní zátěž a zvyšovat pohodlí při práci, omezit podmínky pro chyby, selhání a zdravotní ohrožení člověka.

Rostykus, viceprezident společnosti Humantech, doporučuje (2014, s.20), aby společnosti integrovaly ergonomii do svého managementu bezpečnosti a aby z ergonomie vytvořily jednu z integrálních komponent procesu kvality a neustálého zlepšování.

4.3 Zdravá organizace

Nefinanční benefity jsou pro mnoho společností nástrojem, jak přitáhnout nové a udržet stávající pracovníky. Péče o zaměstnance se podle Brdkové (2017) výrazně proměňuje

především díky mladým lidem. Nyní je v kurzu vše, co souvisí se zdravím. Ředitel obchodu a marketingu společnosti EUC Premium, jednoho z největších soukromých zdravotnických zařízení v České republice, Gerencséry (2017) míní, že se hodnota zdraví dostala na úplně jinou úroveň než kdykoliv předtím. Jedná se o trend, který je znatelný, upřesňuje Tůma (2017). Ve volném čase lidé více běhají, cvičí, zdravě se stravují. Společnosti musí na tento trend zareagovat a zaměstnancům poskytnout benefity, které budou i společnosti budovat jméno na trhu a společnost bude v okolí vnímána jako „zdravá organizace“.

Jako příklad společnosti pečující o zdraví zaměstnanců lze uvést pojišťovnu VZP, která v roce 2017 spolupracovala se společnostmi a společně se věnovali právě nejcennějšímu, co společnost může mít – zdraví svých zaměstnanců. Bílá (2017) podrobně popisuje program, který se zaměřoval na vyšetřování kožních znamének dermatoskopem, základní konzultace s lékařem. Prezentace Mamma Help – prevence, samovyšetření prsou, konzultace. Měření tělesných hodnot (měření cukru, cholesterolu, tlaku, tuku, tepu atp.) a odborné poradenství. Základy první pomoci u dětí a dospělých.

Mezi společnostmi, které z péče o zdraví zaměstnanců udělali svůj předmět podnikání patří např. společnost FYZIO Aktiv (2013), která se zaměřuje na komplexní péči o zaměstnance společností. Jejich cílem je předejít vzniku zdravotních problémů souvisejících s výkonem povolání či pomoci zaměstnancům od stávajících problémů. Společnost upozorňuje, že se nemá čekat, až bude pozdě, ale dbát na spokojenost a zdraví zaměstnanců pravidelně. S pomocí fyzioterapeutů pomáhají minimalizovat negativní dopady pracovní činnosti na zdraví zaměstnanců, snižují jejich nemocnost, předchází bolestem zad a pohybového aparátu, zvyšují spokojenost zaměstnanců s jejich tělem a snižují jejich únavu. Společnost Fyziokom (2017) doplňuje, že jednostranná zátěž při práci, a to především při práci na počítači má negativní dopad na pohybový aparát, projevující se nejčastěji bolestmi krční, hrudní nebo bederní páteře, častými bolestmi hlavy, brnění prstů ruky atd. Toto pracovní zatížení je dobré kompenzovat, a to především aktivně vhodně zvolenými cviky, ale také pasivně v podobě uvolnění svalů masáží a měkkými technikami a odstraněním blokády páteře a žeber.

Kromě přítomnosti fyzioterapeutů ve společnosti mohou pomoci i lekce jógy v areálu společnosti. Yoga centrum (2018) vidí užitečnost jógy v práci z důvodu, že pravidelné praktikování jógy zvyšuje schopnost koncentrace, což vede ke zlepšení pracovních výsledků. Společné cvičení jógy má také kladný vliv na mezilidské vztahy na pracovišti. Firemní jóga může probíhat buď ráno před prací, během polední pauzy nebo odpoledne po

skončení pracovní doby. Siddha yoga studio (2016) doplňuje, že jóga pomáhá odstranit stres, psychické napětí a celkově zlepšuje kondici a fungování člověka v dnešním uspěchaném světě. Učí lepší koncentraci a být v přítomném okamžiku – tedy tam, kde čerpáme svou kreativitu, nápady, klid, životní sílu, radost.

Společnost Fyziio Line (2018) shrnuje, že péče o zaměstnance ve formě fyzioterapeutických nebo cvičebních lekcí nejsou zanedbatelné, zvláště přihlédneme-li se ke skutečnosti, že osmdesát až devadesát procent populace v produktivním věku čas od času vyhledá pomoc pro bolesti v zádech. Bolesti v kříži jsou na prvním místě pro přiznání invalidity ve věku do 45 let, že tyto bolesti jsou druhou až třetí nejčastější příčinou krátkodobé pracovní neschopnosti a bolest hybné soustavy je nejčastějším bolestivým syndromem člověka.

Společnost Aramark (2016), která je jednou z největších a nejdynamičtějších společností v ČR poskytujících stravovací služby také zareagovala na trend pomoci společnostem stát se zdravou organizací a zaměřují se na základ každého dne a tím je strava zaměstnanců. Tento koncept si neklade za cíl vytvořit v rámci stravování zaměstnanců systém jednotlivých dietních režimů. Cílem je vytvořit stravovací plány pro zaměstnance společnosti tak, aby jejich stravovací režim přispíval k jejich dlouhodobému pocitu, že jsou v dobré kondici a „fit“. Spojení správných stravovacích návyků a vhodné nabídky či možnosti volby jídla v jednotlivých etapách pracovního dne přináší nemalý dopad na celkovou fyzickou a psychickou kondici jednotlivce, výrazně podporuje jeho imunitu, fyzickou i psychickou výkonnost. Koncept stravy zaměstnanců je individuálním produktem na míru každé společnosti, od počáteční analýzy pracovního prostředí přes následnou typologii pracovních pozic až po zavedení nabídky jídel, která odpovídá specifikům jednotlivých kategorií zaměstnanců, až po následná měření a vyhodnocení celkového fyzického kvocientu vybrané referenční skupiny zaměstnanců společnosti. Cílem konceptu stravy zaměstnanců je nastavení stravovacích plánů pro jednotlivé definované kategorie a mají vliv na prevenci krátkodobé nemoci (zvýšení imunity), výkonnost zaměstnanců (nižší zátěž jídla na organismus), informovanost zaměstnanců v oblasti správného životního stylu, zvýšení celkové kvality a kulturní úrovně stravování zaměstnanců společnosti.

5 WORK-LIFE BALANCE ZAMĚSTNANCŮ

Mezi vyhledávané benefity patří i podpora work-life balance zaměstnanců. V posledních letech se projevuje velký zájem o problematiku sladování pracovního a mimopracovního života, což potvrzuje i Kociánová (2012, s. 105). Důvodem tohoto nárůstu v České republice je změna pracovních podmínek na trhu práce po roce 1989, kdy se přešlo na tržní ekonomiku. Tento závěr přinesl výzkum Sociologického ústavu AV ČR (Dudová podle Novotný a kol. 2014, s. 46). Novotný a kolektiv (2014, s. 46) dále přibližuje, že změny, které nastaly spolu s tržní ekonomikou se projevují ve větší konkurenci, vyšší časové náročnosti pracovních pozic nebo důrazem na výkon a produktivitu, což zaměstnancům ztěžuje sladění pracovního a osobního života. Příkladem benefitů podporujících rovnováhu pracovního a soukromého života je flexibilita práce (home office, zkrácené úvazky) nebo jednorázová dovolená za odsloužené roky.

Průzkum personální agentury Wincott People ukázal, že se výrazně mění pohled zaměstnanců na work-life balance. Více než materiálních benefitů si zaměstnanci váží možnosti ovlivňovat svůj volný čas a nalézt rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. (Suchánek, 2017)

Server novinky.cz (2017) potvrzuje, že peníze nejsou vším, což dokládá i vztah zaměstnanců k pracovní době. Za pevný konec pracovní doby jsou zaměstnanci ochotni oželeť pět až deset procent své mzdy. Průzkum prokázal, že třicetpět procent respondentů vymění volné odpoledne za nižší mzdu. Zaměstnanci stále více vyžadují, aby jim práce výrazně nezasahovala do soukromého života. K tomu mohou pomoci alternativní pracovní úvazky, které podporují volný čas zaměstnanců. Podle Kociánové (2012, s. 108-109) jsou mezi ně například zahrnovány:

- dohoda o provedení práce – rozsah práce pro zaměstnavatele nesmí přesáhnout 300 hodin v kalendářním roce,
- dohoda o pracovní činnosti – rozsah práce nesmí překročit v průměru polovinu stanovené týdenní pracovní doby, dodržování nejvýše přípustného rozsahu poloviny stanovené týdenní pracovní doby se posuzuje za celou dobu, na kterou byla dohoda o pracovní činnosti uzavřena, nejdéle však za období 52 týdnů,
- víkendová práce,
- career break,
- práce na dobu určitou, práce na živnostenský list.

Jak zmiňuje Němec (2017), pro zaměstnance má flexibilita především sociální rozměr, je spojena převážně s možností úpravy pracovní doby.

V České republice je od roku 2018 uzákoněna otcovská dovolená (2016, s. 19), která nabízí rodině rozložit péči o novorozené dítě mezi oba rodiče. Smyslem je, aby nebyli otcové ochuzeni o čas strávený s dítětem a matkou v důležitém období krátce po porodu. Skotský pivovar BrewDog (2017, s.11) začal poskytovat svým zaměstnancům plně hrazené volno v případě, že do jejich rodiny přibude nový čtyřnohý člen. Filosofii pivovaru BrewDog jsou lidé na prvním místě, a také mají velmi rádi psy. Záměr společnosti vyvolal na sociálních sítích pozitivní reakce.

5.1 Flexibilní pracovní režimy

K základním metodám, jak v rámci pracovního poměru facilitovat harmonizaci pracovního života s osobním, je flexibilizace pracovní doby, případně pracovního místa. Je tomu tak proto, že flexibilní formy práce dovolují dosáhnout vyvážení pracovního a osobního života ku vzájemnému prospěchu zaměstnavatele i pracovníka. Novotný a kolektiv (2014) řadí mezi hlavní flexibilní formy práce pružnou pracovní dobu, částečné úvazky, sdílené pracovní úvazky (job-sharing), práci z domova, stlačený pracovní týden, flexibilní práci na směny:

Pružná pracovní doba – je jedním z nejrozšířenějších nástrojů harmonizace profesního a soukromého života. Bývá praktikována volbou začátku a konce pracovní směny samotným zaměstnancem, zaměstnavatel většinou jen určí časový interval, ve kterém se musí na pracovišti nacházet (například mezi devátou a čtrnáctou hodinou). Každý pracovník si může sám posunout začátek a konec pracovní doby, aby vyhovoval právě jeho potřebám (vyzvedávání dítěte ze školky, návštěva lékaře, sportovní aktivity apod.). Zaměstnavatel nemá povinnost poskytovat pružnou pracovní dobu, jedná se pouze o projev jeho dobré vůle. Pokud chce zaměstnavatel ulehčit svým zaměstnancům proces sladění pracovního a osobního života, nabízí se pružná pracovní doba jako první volba, a to z toho důvodu, že se jedná o benefit, který je nejméně organizačně a finančně náročný. I přesto ze šetření, které bylo uskutečněno výzkumným týmem Sociologického ústavu AV ČR (Dudová, 2007, s. 40) vyšlo, že v režimu pružné pracovní doby pracuje pouze 41,8 % dotázaných. (Novotný a kolektiv, 2014)

Částečné úvazky – jak již samotný název prozrazuje, jedná se o alternativní formy práce, kdy pracující odpracuje méně než 40 hodin týdně, které odpovídají plnému úvazku. Častý je například úvazek poloviční, nebo tříčtvrtě. Částečný úvazek může být vhodným přechodným řešením životní situace, například přechod z práce do důchodu, z mateřské a rodičovské dovolené zpět do práce, kombinace práce s péčí o staršího člena rodiny apod. Při částečném úvazku se nejedná o plnění optimální finanční představy, ale více napomáhá k udržení profesního know-how a sociálních kontaktů mimo vlastní rodinu. Zaměstnavatel pomocí částečného úvazku může ve společnosti udržet například starší a zkušené zaměstnance, kteří jsou pro společnost cennými a jejich odchod z pracoviště by mohl být pocíťován jako ztráta finanční, nebo znalostní. (ČTK, 2015)

Sdílené pracovní úvazky (job-sharing) – představují nastavení, ve kterém se o jedno pracovní místo většinou dělí dva lidé. Jedná se o úvazek, který s sebou přináší nutnost naprosté sebranosti zaměstnaných, jak časové, tak organizační i osobnostní. V České republice je tato možnost flexibilního sdíleného úvazku využívána velmi zřídka. (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2015)

Práce z domova – nejedná se o neustálou práci z domova, ale pravidelnou práci v domácím prostředí za využití moderních technologií. Jednou velkou nevýhodou prací z domova je nevyužitelnost u všech pozic a profesí, ale pouze u těch kancelářského typu. Práci z domova umožňuje zákoník práce, ale neukládá to zaměstnavateli jako povinnost, proto je nutné tuto možnost vnímat jako benefit. Podle výzkumů pracuje v České republice z domova pouze 3 % dotázaných (Dudová, 2007, s. 48). Režim práce z domova klade velký důraz na důvěru a sebedisciplínu, je důležité mít důsledně nastaven systém zadávání, odevzdávání a kontroly pracovních úkolů. Pokud se práce z domova ukáže jako funkční u daného jedince, lze si představit, že může být velmi vhodná v rámci celého životního cyklu pro efektivní vyřešení různých životních situací (nemoc dítěte, vlastní nemoc či úraz, snížení stresu souvisejícího s dojížděním do práce atd.) zaměstnance. (Stránský, 2016)

Stlačený pracovní týden – zaměstnanec odpracuje týdenní pracovní dobu v průběhu méně dní, výkon práce nesmí přesáhnout 12 hodin během 24 hodin po sobě jdoucích. Pokud zaměstnavatel se zaměstnancem tuto formu správně nastaví, může být velmi prospěšná například u zaměstnanců, kteří studují vysokou školu v tzv. kombinované formě. (Kociánová, 2012, s. 109)

Flexibilní práce na směny – firemní praxe ukazuje, že i u pevného pracovního režimu, jako je práce na směny, lze zaměstnancům zavést jistou míru flexibility a umožnit tak lepší rovnováhu mezi profesním a osobním životem. Napomáhají k tomu nástroje, jako například možnost zapsat se do směn dle vlastních potřeb, umožnění výměny přidělených směn, informování o rozložení směn dostatečně dopředu nebo volby pouze určitého typu směn. (Novotný a kolektiv, 2014)

5.2 Společenské akce

Mezi další benefity, které podporují work-life balance zaměstnanců a pomáhají ve společnosti udržovat dobré vztahy a loajální pracovníky, patří společenské akce. Je všeobecně známé, že mezilidské vztahy výrazně ovlivňují produktivitu v práci. Budovat dobré vztahy ve společnosti a mít loajální zaměstnance by mělo být jedním z cílů vedení každé firmy (Aneri, 2017). Ke klasickým společenským akcím patří například firemní večírek, sportovní den nebo firemní dobrovolnictví.

Firemní večírek

Mezi nejčastěji pořádané společenské akce patří firemní večírek, na první pohled může působit jako ztráta času, peněz a vynaložené energie, ve skutečnosti pomáhá motivovat zaměstnance a tmelit kolektiv (Aneri, 2017). Neformální setkání zaměstnanců lze využít nejen jako poděkování za dosavadní spolupráci, ale především jako motivaci pro její další pokračování a informovat je o plánech do budoucna (Hrubec, 2006). Je důležité, aby si zaměstnanci z neformálního setkání odnesli příjemný a nezapomenutelný zážitek, o kterém mohou v práci diskutovat. Firemní večírek musí také přesvědčit účastníky, aby chtěli přijít i na příští setkání (Aneri, 2017). Dále společnost Aneri (2017) doplňuje, že firemní setkání je jeden z důležitých způsobů komunikace mezi managementem společnosti a jejich pracovníky a zároveň by mělo být součástí PR a marketingových aktivit společnosti. Neformální a uvolněná atmosféra, příjemné prostředí mimo pracoviště usnadňují vzájemnou komunikaci.

Sportovní den

Oblíbenou neformální společenskou akcí bývá i sportovní den. Společnost Sulko (2017) zvolila pro své zaměstnance areál, kde byla možnost využití antukových kurtů, které sloužily k badmintonovým a nohejbalovým zápasům. Pro děti zaměstnanců byly připraveny na vedlejší louce trampolíny, možnost projížďky na koních nebo malování na obličej. Dále byla

možnost využití raftů a populárních paddleboardů. Společnost Multisport (2018) preferuje sportovní turnaje ve společnosti nejen z důvodu příjemně prožitého sportovního dne s kolegy, ale také pro nastartování sportovní atmosféry uvnitř společnosti.

Firemní dobrovolnictví

V rámci společenské odpovědnosti firem může formou společenských akcí docházet také k podpoře dobrovolnických aktivit zaměstnanců, které mohou mít různou formu. Společnost se díky tomu může navenek profilovat velmi pozitivně a pomáhá vyřešit konkrétní problém v některé z okolních komunit. Firemní dobrovolnictví zlepšuje vnitřní atmosféru společnosti, neboť se při dobrovolnické akci ukáže, zda a jak spolu zaměstnanci komunikují a jak jsou schopni flexibilně řešit úkoly. (Adra, 2018)

5.3 Sladění práce s rodičovstvím a mateřstvím

Nezaměstnanost v Česku se drží na rekordních číslech, stále je nejnižší v rámci celé Evropské Unie. Přesto však existuje skupina kvalifikovaných lidí, kteří vykazují naopak velmi nízkou zaměstnanost. Jsou to ženy s malými dětmi. Zaměstnavatelé a zástupci státní správy se shodli na nutnosti podporovat zapojení žen do trhu práce. Vyplynulo to z konference Matky vítány, která se uskutečnila v Praze roku 2017. (Každá druhá matka se nevrátí po rodičovské ke svému zaměstnavateli, 2017) Společnosti musí začít uvažovat jinak, pokud chtějí podpořit návrat žen do pracovního procesu. Průměrný počet zkrácených úvazků je v Evropě kolem 20 %, v České republice se jedná pouze o 5 %. (Každá druhá matka se nevrátí po rodičovské ke svému zaměstnavateli, 2017) Jednotlivé možnosti úvazků jsou popsány v kapitole 5 work-life balance zaměstnanců, které především ženy s malými dětmi potřebují.

Jedním z kroků, které mohou podpořit zapojení žen zpět do pracovního života je zřízení firemní školky. Státní mateřské školy neposkytují dostatek míst pro děti, a to ve značné míře omezuje ženy, které by se rády vrátily do zaměstnání. Řešením mohou být firemní školky, jež firmy i jejich pracovníci vnímají jako dobrý zaměstnanecký benefit. (Biddle, 2012) Navrátil (2012), jednatel společnosti Firemní školky a místopředseda Asociace provozovatelů soukromých a firemních školek ČR říká, že firemní školka patří do kultivované společnosti a společnosti si to musí uvědomovat. Zaměstnavatel tím dává jasný signál zaměstnanci, že se s ním počítá jako s člověkem a ne pouze robotem potřebným ke generování zisku.

Firemní školka se od státní částečně liší. Děti bývá ve třídě méně, častěji bývá vstřícnější
otvírací doba a funguje i přes prázdniny. Především se ale nachází v blízkosti pracoviště.
Mimoto se firemní školka snaží i o další benefity. Například se řídí moderním česko-
anglickým vzdělávacím programem. Kromě angličtiny mají děti fyzioterapii, hudební
a umělecké aktivity a pro zpestření týdne chodí na jógu nebo do solné jeskyně. A aby se
rodiče mohli dříve vracet do zaměstnání, přijímají firemní školky děti už od půl roku věku.
(Loudová, 2016)

6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Téma „Péče o zaměstnance“ je v odborné literatuře a periodických dostupný v dostatečné míře, existuje mnoho autorů, kteří se této problematice věnují, především v poslední době, kdy je situací na trhu práce zájem ze strany zaměstnanců upřený především na toto téma.

Teoretická část práce popsala základní činnosti, které jsou pro péči o zaměstnance nezbytné a jsou využívány v každodenní praxi zaměstnavatelů. Připomněla klíčové informace k problematice společenské odpovědnosti podniku, na kterou je vyvíjen tlak ze strany zákazníků, obchodních partnerů i širšího společenského prostředí. Upozornila na současný trend diversity managementu, kdy různorodý tým znamená více různých životních i profesních zkušeností, jiné pohledy, jiné přístupy k řešení problémů a konfliktů. Více se zaměřila na možnosti poskytování benefitů, jejich význam pro společnost a seznámila se současnými trendy poskytování benefitů. Především se soustředila na péči o zdraví zaměstnanců, bezpečnost a ochranu zdraví pracovníků v pracovním režimu, dále přiblížila pravidla ergonomie na pracovišti a seznámila s pojmem zdravé organizace. Dále objasnila možnosti work-life balance zaměstnanců, jaké jsou možnosti flexibilních pracovních režimů, jaké společenské akce může společnost svým zaměstnancům poskytnout a jaké přínosy mohou mít a také konkretizovala sladění práce s rodičovstvím a mateřstvím, tyto poznatky by měli přispět ke snížení fluktuace zaměstnanců, snížení absence pracovníků a jsou důležitým aspektem pro zvýšení spokojenosti pracovníka ve společnosti.

Zpracované východiska z teoretické části budou využita v praktické části diplomové práce, především při zpracování projektu. V případě úspěšného využití budou mít praktický přínos pro podnik a přispějí jak ke spokojenosti zaměstnanců, tak v konečném důsledku i ke spokojenosti akcionářů.

V praktické části bude analyzována současná situace ve vybrané výrobní společnosti, a to pomocí dotazníkového šetření, rozhovorů se zaměstnanci společnosti, studií interních dokumentů společnosti a vlastních zkušeností.

Následně bude navržen projekt, zaměřený na rozšíření péče o zaměstnance vybrané výrobní společnosti.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ VÝROBNÍ ORGANIZACE

Vybraná výrobní organizace, ve které je diplomová práce zpracovávána, je největším zaměstnavatelem v regionu. Zaměstnává přes 1400 zaměstnanců, z toho více než 1100 na operátorských pozicích ve výrobě.

Výrobní organizace vznikla delimitací části výrobního programu národního podniku. Brány nové provozovny se pro prvních sto padesát zaměstnanců poprvé otevřely 9. ledna 1950. Jedná se o tradičního českého výrobce, který za dobu své působnosti nemá zahraniční kapitál a vlastníky jsou čeští akcionáři.

Za dobu 68 let svého působení prošla organizace několika významnými milníky:

1950 – Zahájení první výroby, která se věnovala především pracovním oděvům z opryžovaných tkanin. Po zřízení vlastní potěrací dílny se organizace zabývala budováním moderních technologií. Od začátku své existence organizace rozvíjela výrobu populárních dětských hraček.

1994 – Došlo k privatizaci společnosti.

2005 – Společnost se více zaměřuje na automobilový průmysl a otevírá nový výrobní závod v západních Čechách.

2008 – Došlo k vyčlenění a následně k prodeji výroby blokového polyuretanu a akvizici nového výrobního závodu zaměřující se na automobilový průmysl.

2012 – Společnost se zaměřuje na rozvoj potenciálu svých zaměstnanců a otevírá svou vlastní Akademii, která se věnuje především zeštíhlování výroby – LEAN.

2014 – Akvizice nové dceřiné společnosti na Slovensku zaměřující se na automobilový průmysl, která dodává plastové díly ke kompletaci slunečních clon.

2018 – Akvizice nové dceřiné společnosti na Vysočině, která se zabývá výrobou expandovaného propylenu, také zaměřena na automobilový průmysl. (Interní materiál společnosti, 2018)

Vybraná výrobní společnost se v současné době řadí k největšímu průmyslovému podniku v regionu s ročním obratem více než dvě miliardy korun. Téměř 70 % výrobků je exportováno do zahraničí, především do zemí Evropské Unie a do USA. Organizace se řadí mezi významné tuzemské exportéry a v roce 2017 získala první místo v soutěži Exportér

roku v kategorii firem s obratem nad pět set milionů korun. (Interní materiál společnosti, 2018)

Vybraná výrobní společnost má stanovenou svou misi, kterou zdůrazňuje, čím chce být užitečná:

„Inovacemi a neustálým zvyšováním kvality našich výrobků zlepšujeme pohodlí a bezpečí našich zákazníků, chráníme jejich zdraví a podporujeme jejich moderní zdravý životní styl.“

Svou vizí zaměstnancům a zákazníkům připomíná, o co se snaží:

„Uvolňováním tvořivého lidského potenciálu, podporou inovační kultury a trvalým odbouráváním nákladů zabezpečujeme dlouhodobý růst ziskovosti a konkurenceschopnosti společnosti na globálním trhu.“

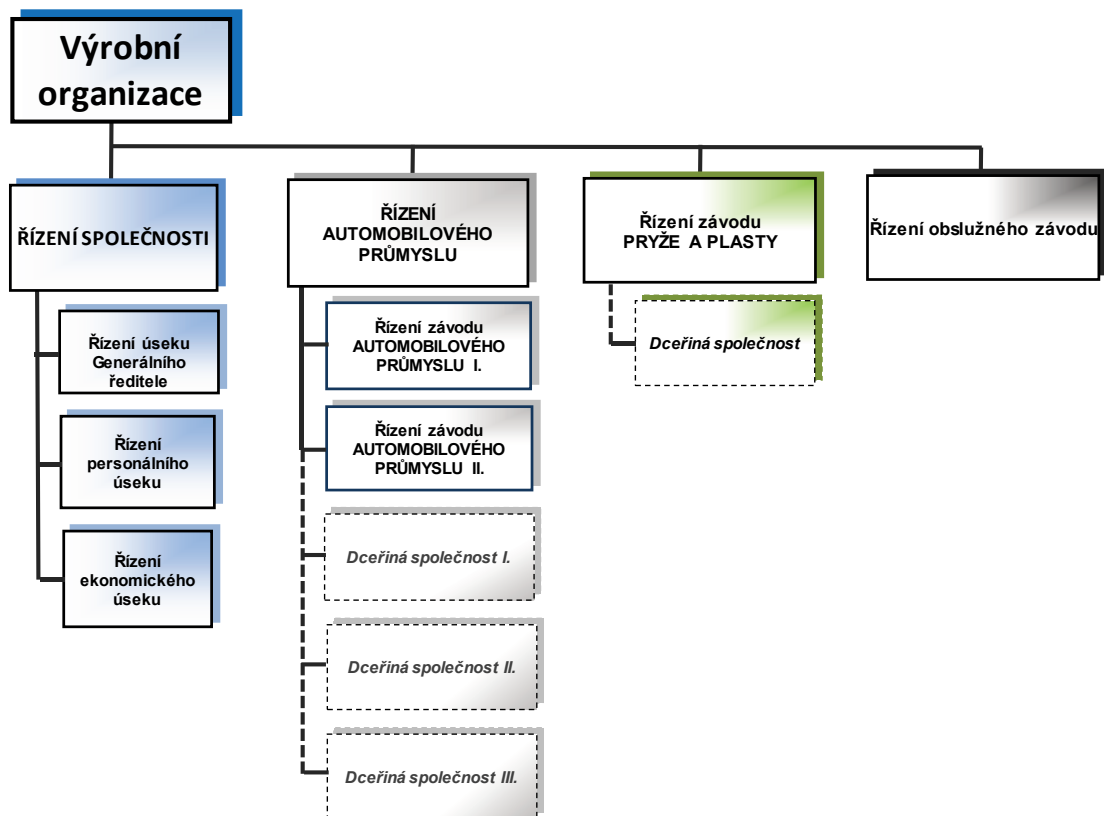
Vybraná výrobní společnost je od roku 1995 certifikována normou kvality ISO 9001, od roku 2001 také podle normy ISO/TS 16949, která se uplatňuje především ve výrobě automobilového průmyslu. Od roku 2013 je certifikována podle normy ISO 14001 prokazující zavedení systému enviromentálního řízení. Od roku 2018 probíhá také certifikace podle normy IATF, která vychází z normy ISO 9001, ale má mnoho specifikací pro automobilový průmysl. Ve stanovených intervalech probíhají recertifikace organizace podle výše uvedených norem.

7.1 Organizační uspořádání firmy a personálního útvaru k 1. 1. 2018

Výrobní organizace je v roce 2018 organizačně členěna do tří výrobních odštěpných závodů, dva odštěpné závody se zaměřují na automobilový průmysl a jeden na výrobky z pryže a plastů. Odštěpné závody automobilového průmyslu a tři dceřiné společnosti mají společné odbory vývoje, nákupu, prodeje a zlepšování procesů, které jsou metodicky řízeny nevýrobním odštěpným závodem, který se orientuje pouze na automobilový průmysl. Čtvrtý tzv. obslužný závod poskytuje servis ostatním závodům a úsekům. V rámci centrály společnosti jsou organizačně zařazeny tři úseky, zajišťující vrcholové řízení, společnou personální, mzdovou, ekonomickou a IT agendu – viz Obr. 5.

Vrcholovým vedením společnosti je pověřen předseda představenstva.

Každý z odštěpných závodů má formální samostatnost v rozhodování ve své podnikatelské činnosti, nemá však právní subjektivitu. Právní subjektivitu má výrobní organizace jako celek.



Obr. 5. Organizační struktura výrobní organizace (vlastní zpracování dle interních materiálů)

Péči o zaměstnance se v organizaci kromě personálního útvaru věnuje také odborová organizace, která pravidelně zasedá. Každoroční kolektivní vyjednávání probíhá od září do prosince, kdy se po vzájemné dohodě sepisuje kolektivní smlouva vždy platná pro následující rok.

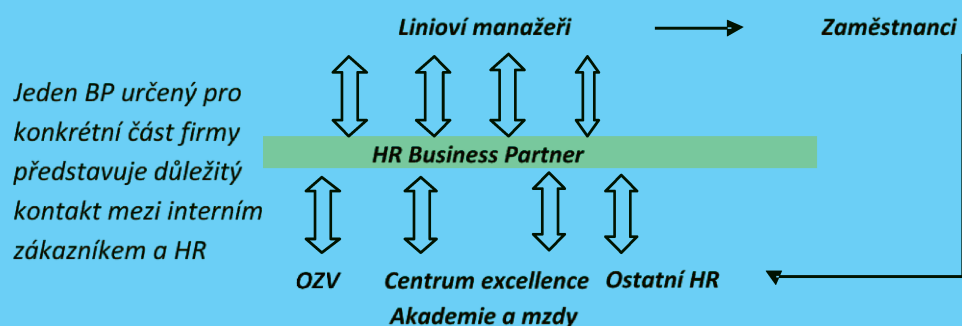
Organizační uspořádání personálního útvaru

Personální útvar výrobní společnosti zaznamenal v roce 2016 velké změny, kromě přechodu na nový personální a mzdový informační systém, došlo na útvaru k organizačním změnám. Inspirovali se Ulrichovým (1997, s. 43) modelem a vznikly nové role na útvaru v podobě HR Business partnerů. Tyto změny reflektovali organizační a kulturní potřeby společnosti, zároveň vedly k přechodu na manažerský/leadership styl vedení.

Ve zvolené organizaci HR Business partner zastává tyto role, orientované dovnitř závodu:

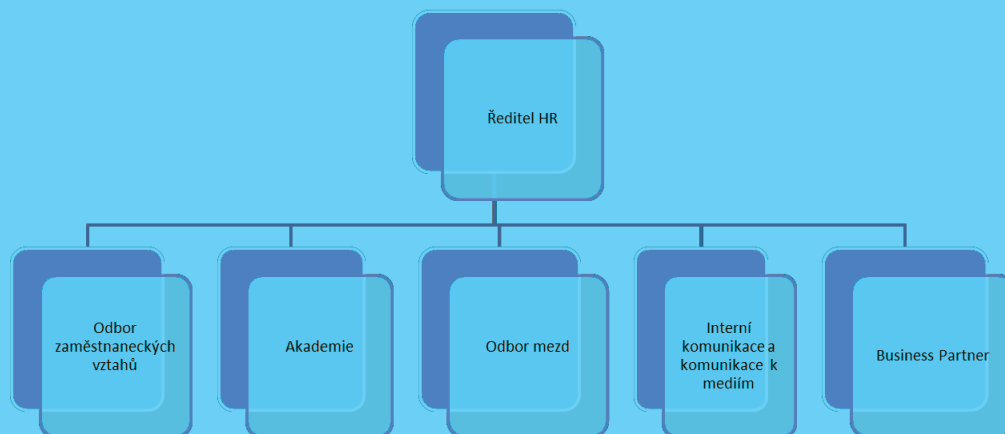
- 1) Strategický partner, tj. tvoří a realizuje firemní HR strategii.
- 2) Zprostředkovatel změny, tj. ovlivňuje postoje lidí ke změnám.
- 3) Odborný specialista, tj. buduje efektivní HR infrastrukturu.
- 4) Pečovatel o zaměstnance, tj. podporuje motivaci a rozvoj způsobilostí zaměstnanců.

HR Business partner (HR BP), odbor zaměstnaneckých vztahů (OZV) a Centrum „Excellence“ (Akademie a mzdy) tvoří jednotný image a servis všem manažerům a všem zaměstnancům v HR oblasti. HR funguje a vystupuje jako jeden celek, jeden proces a jeden tým. Viditelně doručuje výsledky své činnosti HR BP společně s OZV a centrem „Excellence“, což je známkou pro jednotné a efektivní fungování HR vybrané výrobní společnosti.



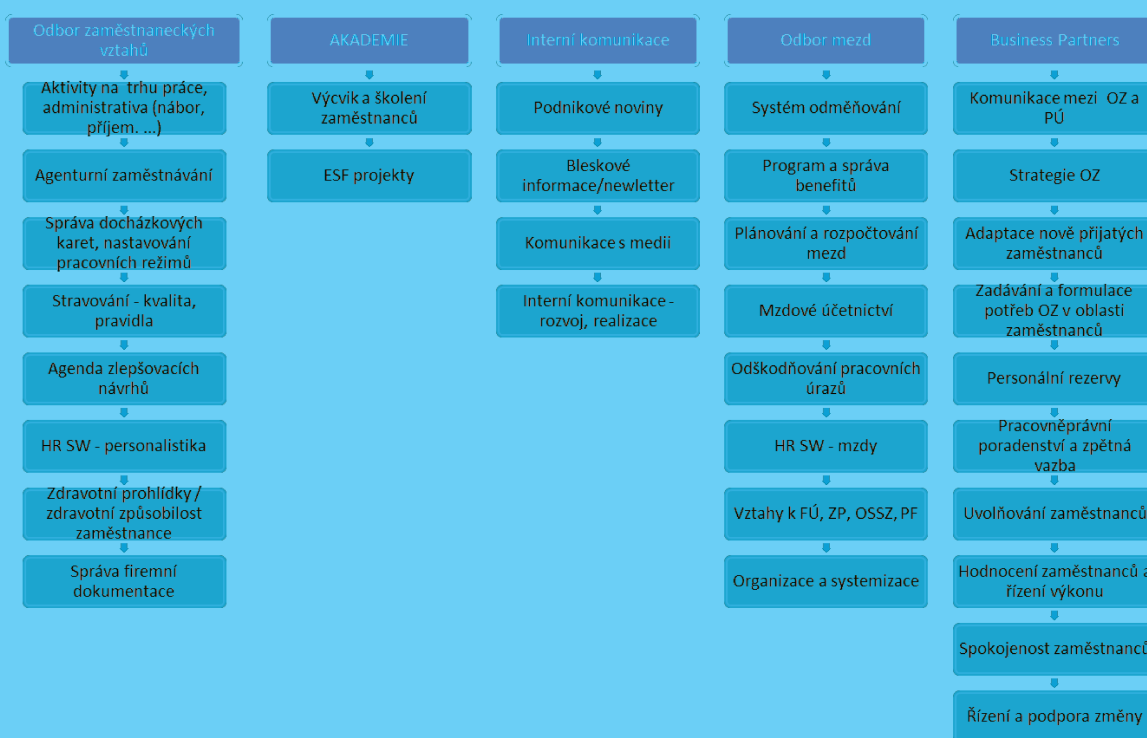
Obr. 6. Role HR ve společnosti (interní materiál společnosti)

Personální oddělení vybrané výrobní organizace se skládá celkem z 11 zaměstnanců v čele s personální ředitelkou, pod niž spadá (Obr. 7) odbor zaměstnaneckých vztahů zaměstnávající dvě samostatné referentky, které zabezpečují personálně administrativní agendu. Na středisku akademie se o vzdělávání zaměstnanců společnosti stará samostatná referentka společně s manažerem pro vzdělávání, který zároveň zabezpečuje i interní komunikaci a komunikaci směrem k mediím. Dvě business partnerky zajišťují personální činnosti na jednotlivých odštěpných závodech. Vedoucí odboru mezd dohlíží na odvedenou práci tří samostatných referentek, které se starají především o odměňování zaměstnanců.



Obr. 7. Organizační členění personálního útvaru (interní materiál společnosti)

Soubor činností jednotlivých středisek personálního útvaru znázorňuje Obr. 8.



Obr. 8. Činnosti personálního útvaru (interní materiál společnosti)

7.2 Analýza počtu a struktury zaměstnanců

Česká ekonomika měla významný vliv na personální ukazatele výrobní společnosti. Růst produktivity práce zvyšoval nábor pracovníků především do výrobních středisek, a to pro uspokojení zakázek tuzemského a zahraničního trhu. Výrobní společnost zaznamenala v období od roku 2013 nárůst pracovních míst o více než 370 pracovníků.

Období po roce 2005, které bylo pro společnost plné ekonomických změn, vyvolala opatrnost při zajišťování pracovníků. Řešení společnost našla v agenturním zaměstnávání. Dlouhodobé a promyšlené využívání těchto služeb mělo své výhody. Největší výhodou pro společnost bylo, že se nejednalo o mzdový náklad, ale o nákup služby. Další výhodou spočívá v nákupu služby s DPH, kdy se mohou využít všechny výhody z toho plynoucí. V neposlední řadě agenturní zaměstnávání šetří náklady spojené s náborem a přijímáním zaměstnanců. Tyto náklady jsou totiž v režii agentury, která tuto službu poskytuje.

Silný ekonomický růst v roce 2015 přinesl dlouhodobý trend poklesu nezaměstnanosti. Uchazečů na trhu práce je výrazně méně a při výběru zaměstnání mají mnohem větší výběr při volbě zaměstnavatele. Volí si jistotu a stabilitu. Z tohoto důvodu výrazně stoupla fluktuace právě agenturních zaměstnanců, kteří přecházeli ke konkurenci a volili zaměstnání do kmenového stavu. V květnu roku 2015 dosáhla celková fluktuace, která je ve společnosti počítána jako odchozí počet zaměstnanců podělení o průměrný stav zaměstnanců a vynásobených stem, agenturních zaměstnanců neuvěřitelných 150 % a v té době personální oddělení společnosti muselo řešit okamžitá nápravná opatření, neboť vysoká fluktuace s sebou přináší mnoho negativ. Jedná se zejména o ztrátu zaučených zaměstnanců, vysoké náklady na udržení funkčních procesů a zamezení propadů prodeje. Mezi další negativa patří zvyšující se náklady na adaptaci a zaškolování nových zaměstnanců, vyvolání pocitu nejistoty u kmenových zaměstnanců a jejich přetížení, což může vést k nárůstu nespokojenosti, výskytu konfliktů, zvyšování nemocnosti a snižování důvěryhodnosti coby potencionálního zaměstnavatele.

Personální oddělení zareagovalo velmi rychle a již v červnu roku 2015 mělo spuštěnou velkou náborovou kampaň, která do společnosti přilákala přes 200 zaměstnanců (viz Tab. 1) v průběhu pouhých šesti měsíců.

Tab. 1. Údaje o průměrném počtu zaměstnanců v letech 2010-2017

(vlastní zpracování dle interních materiálů)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Průměrný počet zaměstnanců	1183	1253	1201	1050	1062	1231	1398	1421
z toho: muži	495	511	478	428	440	513	568	597
ženy	688	742	722	622	622	718	830	824

Od roku 2016 společnost neměla žádného agenturního pracovníka (Tab. 2).

Tab. 2. Údaje o průměrném počtu agenturních zaměstnanců v letech 2010–2017

(vlastní zpracování dle interních materiálů)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Průměrný počet agenturních zaměstnanců	16	34	40	66	188	124	0	0

Z Tab. 3 je zřetelné, že rozhodnutí zaměstnávat uchazeče do kmenového stavu, zvýšilo míru fluktuace výrobní společnosti, i přesto personální oddělení považuje tento krok za velmi pozitivní a klíčový pro zachování dobré image společnosti v regionu. Z údajů v Tab. 1 vyplývá, že společnost zaměstnává necelých 60 % žen. Index feminity ve společnosti je 138,02, to znamená, že na 100 mužů připadá asi 138 žen. Převaha žen je dána především výrobními postupy, kdy je potřeba jemné motoriky.

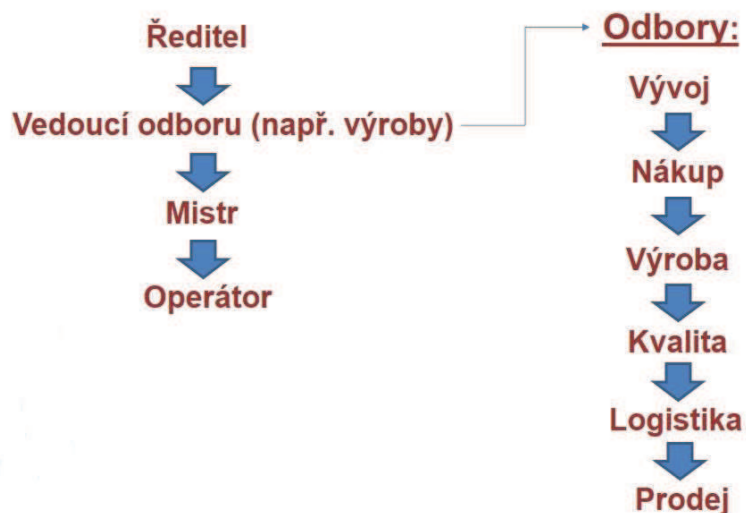
Tab. 3. Celková míra fluktuace ve výrobní společnosti v letech 2010–2017

(vlastní zpracování dle interních materiálů)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Kmenoví zaměstnanci	5 %	4 %	4 %	7 %	8 %	10 %	22 %	17 %
Agenturní zaměstnanci	14 %	20 %	36 %	49 %	107 %	175 %	-	-

Výrobní společnost má skoro 80 % zaměstnanců na dělnických pozicích a 20 % zaměstnanců na pozicích technicko-hospodářských pracovníků (THP), což je u výrobních společností běžné. Mezi THP jsou řazeni i vedoucí pracovníci.

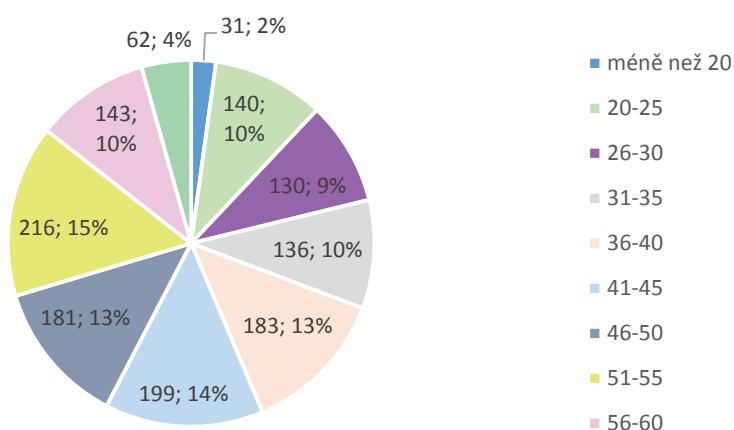
Z hlediska kategorií zaměstnanců je celkem ve vedoucích pozicích 82 pracovníků, z toho 7 ředitelů, 26 pracovníků TOP managementu a 49 vedoucích převážně ve výrobě a technologii. Struktura pracovníků ve společnosti je znázorněna na Obr. 9.



Obr. 9. Struktura pracovníků (obecně pozice, procesy)

(Interní materiál společnosti)

Pohled na věkovou strukturu (viz Obr. 10) naznačuje, že zaměstnavatel nediskriminuje žádnou z věkových oblastí. Naopak jsou zastoupeny všechny věkové kategorie. Věková skupina do 25 let tvoří 12 % zaměstnanců, což naznačuje, že společnost zaměstnává i absolventy. Pomineme-li nejmladší a nejstarší věkovou kategorii, je zastoupení rovnoměrné. Což je pro společnost dobře, že je rovnoměrně rozložen například odchod do důchodu zaměstnanců, nebo odchod na mateřské a rodičovské dovolené.

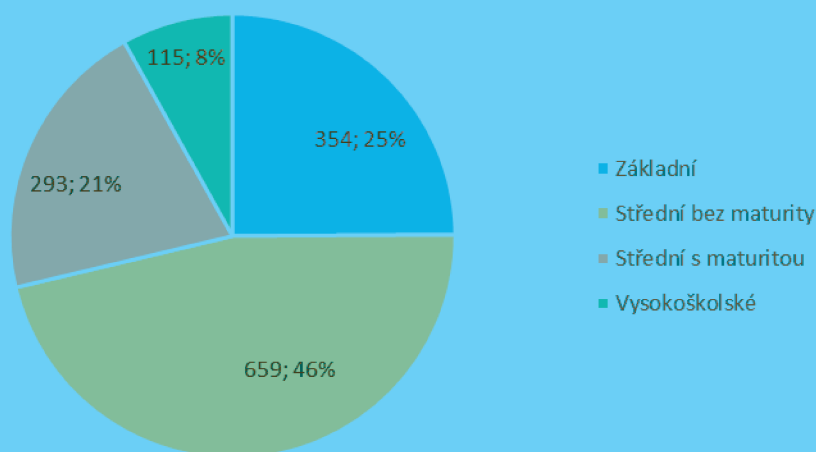


Obr. 10. Věková struktura zaměstnanců k 31. 12. 2017

(vlastní zpracování dle interních materiálů)

Průměrný věk pracovníka ve společnosti je 41 let. U mužů je průměrný věk 39 let, u žen je nepatrně vyšší 43 let.

Vzdělanostní strukturu společnosti znázorňuje Obr. 11. Z Obr. 11 je pozorovatelné, že necelé dvě třetiny zaměstnanců mají pouze základní vzdělání nebo střední vzdělání bez maturity, zbylá třetina je tvořena zaměstnanci s maturitou a vysokoškolským vzděláním. Tato struktura je typická pro výrobní podniky, jejichž výroba, stejně jako v této výrobní společnosti, nevyžaduje vysokou kvalifikaci. Zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním jsou na ředitelských postech a v TOP managementu společnosti.



Obr. 11. Struktura zaměstnanců podle dosaženého vzdělání k 31. 12. 2017 (vlastní zpracování dle interních materiálů)

Současná struktura pracovníků řízení společnosti vyhovuje a prozatím neplánuje v této oblasti žádné změny.

Změny by vedení společnosti naopak uvítalo ve snížení nemocnosti pracovníků, která se v současné době projevuje celkem na úrovni 12 %. Vyšší nemocnost je ve výrobě u dělnických pozic, kde je větší soustředěnost žen s malými dětmi. Na základě rozhovorů s mistry výroby se nemocnost zvyšuje převážně v letních měsících, kdy jsou děti na prázdninách, školky jsou zavřené a vzhledem k posunutí hranice odchodu do důchodu je pro ženy obtížné najít hlídání u prarodičů. Posunutí hranice odchodu do důchodu dopadá i na nemocnost starších zaměstnanců. U zaměstnanců ve věku více než 55 let se nemocnost výrazně zvyšuje a většinou se jedná o nemoci dlouhodobého trvání. Ve výrobní společnosti,

kde se pracuje ve třísměnném režimu a většinu pracovní doby stojí pracovník u výrobní linky, se často jedná o problémy se zády, nebo syndrom karpálních tunelů, kdy je pro vyléčení nutná operace a následně dlouhá rekonvalescence.

8 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PÉČE O ZAMĚSTNANCE

Tato kapitola popisuje, jak v současné době podnik pečuje o své zaměstnance, jak reaguje na aktuální trendy ovlivňující řízení lidských zdrojů, jaké benefity zaměstnancům poskytuje, jak pečuje o zdraví svých zaměstnanců, jaké společenské akce pořádá a jak probíhá rozvoj zaměstnanců ve společnosti. Veškeré informace vychází z rozhovorů se zaměstnanci personálního oddělení, interních materiálů společnosti a vlastních zkušeností.

8.1 Současné trendy řízení lidských zdrojů a jejich projev v personálním řízení vybrané organizace

Výrobní společnost se otevřeně hlásí k hodnotám, které s sebou CSR přináší a své aktivity přizpůsobuje těmto principům. Ve svém etickém kodexu prohlašuje, že: Odpovědně podnikat znamená úspěšně podnikat a zároveň myslet i na sociální a ekologické zájmy, tedy včlenit sociální a ekologické aspekty do činností, které směřují k tvorbě zisku. S etickým kodexem je seznámen každý zaměstnanec v rámci vstupního školení.

Ve svém etickém kodexu se firma zaměřuje na všechny sféry CSR – PROFIT, PEOPLE, PLANET. Zdůrazňuje oblasti vytváření příznivého podnikatelského prostředí, oblast naplňování požadavků právního řádu jako minima etiky, oblast lidských práv, kvalitu produkce a environmentálního dosahování cílů. Vyzdvihuje vztah k akcionářům, zákazníkům, dodavatelům a zaměstnancům. Vzhledem k rozsahu je etický kodex v plném znění přílohou (P I) diplomové práce.

Kromě etického kodexu má své etické principy podnik přiblíženy například v protikorupčním programu, se kterým je také seznámen každý nový zaměstnanec, který nastoupí do společnosti. Ve svém protikorupčním programu rozlišují aktivní korupci, tedy nabízení, slibování finanční nebo jiné výhody, a také pasivní korupci, požadování, přijetí, souhlas s přijetím. Dále mají jasně daná pravidla, jak při případné korupci postupovat:

- 1) Nabídku peněz a služeb, vždy odmítat.
- 2) Evidovat na personálním oddělení dary nebo přijaté občerstvení nad 500 Kč.
- 3) Při jednáních dodržovat pravidlo „čtyř očí“ za stranu výrobní společnosti (jednání o cenách, zakázkách...)

Pro protikorupční program se společnost rozhodla, aby dala svým zákazníkům, zaměstnancům a veřejnosti najevo, že korupční a neetické chování netoleruje.

Dále má vybraná výrobní společnost písemně definovanou svou politiku kvality a EMS. V ní definuje, že jméno společnosti je tím nejcennějším, co má. Chtějí se stát symbolem stabilní společnosti s dlouhou historií i perspektivní budoucností. Společností, která vyrábí kvalitní výrobky, zaměstnává spokojené, kvalifikované a motivované zaměstnance, přátelskou ke svým partnerům, kladoucí velký důraz na ochranu životního prostředí a dodržování všech legislativních požadavků. Systém řízení společnosti dle norem ISO 9001, ISO 14001 a ISO/TS 16949 a jejich úspěšné certifikace jsou důkazem, že kvalita výrobků, služeb a stav životního prostředí nejsou společnosti lhostejné. Neustále pracuje na zlepšování jednotlivých oblastí těchto systémů.

Vedení společnosti se zavázalo poskytovat patřičné zdroje k naplňování politiky QMS a EMS, vytvořit podmínky pro ztotožnění se všech zaměstnanců s pravidly, která budou pravidelně přezkoumávat.

Svou sociální politiku má vybraná výrobní společnost široce popsanou v kolektivní smlouvě. Ta nezapomíná ani na 5 funkcí, které definuje Krebs. Níže jsou uvedeny jednotlivé příklady z funkcí, které společnost zaměstnancům poskytuje:

- 1) **Ochranná funkce** – dar při narození dítěte, den volna navíc nad rámec zákoníku práce v případě narození dítěte, vlastní svatby, úmrtí v rodině, možnost neplaceného volna pro dlouhodobé ošetřování člena rodiny.
- 2) **Rozdělovací funkce** – pravidla pro odměňování ve společnosti jsou dány kolektivní smlouvou, mzda přichází na účet pravidelně do datumu stanoveného v kolektivní smlouvě, zaměstnanci získávají firemní benefity a je jim umožněno další vzdělávání, prohlubujícího i normativního charakteru.
- 3) **Homogenizační funkce** – odměňování ve společnosti je nad úrovní minimální mzdy.
- 4) **Stimulační funkce** – společnost podporuje vzdělávání svých zaměstnanců vlastní akademií, která se zaměřuje na LEAN projekty, organizuje mnoho společenských akcí a snaží se o modernizaci výrobních i nevýrobních prostor a také o zvelebování areálu společnosti.
- 5) **Preventivní funkce** – společnost má svého závodního lékaře, kterého musí navštívit každý nově přijímaný zaměstnanec ještě před podepsáním pracovní smlouvy. Závodního lékaře zaměstnanci navštěvují pravidelně, dle periody potřebné lékařské prohlídky, která se liší dle vykonávané funkce ve společnosti. V souvislosti

s vysokým podílem exekucí v regionu společnost také zajišťuje finanční poradenství pro své zaměstnance, s cílem zvýšit jejich finanční gramotnost.

Aktuální trend, diversity management, je vybranou výrobní společností chápán jako soubor opatření, procesů a postupů v jednotlivých subsystémech práce s lidmi, který řeší situaci věkové diverzity zaměstnanců. Podpora diverzity pro společnost znamená mimo jiné rozvoj firemní kultury, kde různé skupiny pracují spolu, navzájem se inspirují, učí se a sdílejí pracovní zkušenosti. Praxe podporující věkovou diverzitu je nastavena napříč personálními procesy, např. v procesech nábory, přijímání a udržení zaměstnanců, vzdělávání zahrnujícího žáky SŠ, v práci s absolventy, rodiči na mateřské a rodičovské dovolené, staršími zaměstnanci (50+) nebo podpoře spolupráce starších a mladších zaměstnanců. Dále firma vytváří podmínky v rámci řízené adaptace k předávání znalostí mezi odcházejícími a nově nastupujícími zaměstnanci. Zařazuje starší zaměstnance jako mentory. Řídí citlivě odchod lidí po dosažení důchodového věku do důchodu (včetně poskytování příspěvků zaměstnavatele na penzijní pojištění) a současně vytváří podmínky pro možnost další spolupráce s bývalými zaměstnanci – důchodci apod.

K podpoře výše uvedeného společnost realizuje:

- 1) Dohody se ZŠ a SŠ o participaci společnosti na vzdělávání a praxi žáků těchto škol s cílem vytvořit předpoklady pro lepší uplatnění těchto žáků, podpora studentů/žáků formou stipendií u nedostatkových profesí apod.
- 2) V souvislosti s náborem, respektive při výběru nových pracovníků, upřednostňují věkovou diverzitu tak, aby přijímali jak mladší zaměstnance, tak starší, aby portfolio zaměstnanců bylo rovnoměrné a odráželo demografickou strukturu vnějšího prostředí.
- 3) V rámci AKADEMIE umožňují vzdělávání všech věkových skupin. Tak, aby si zaměstnanci udržovali svou kvalifikaci s požadavky zaměstnavatele. Současně v rámci pracovních skupin/projektových týmů podporují formou spolupráce mladých a starších zaměstnanců sdílení znalostí.
- 4) Za standardní personální nástroj považují zavedení sdílení pracovních míst (při zaškolování nových pracovníků), zkrácených úvazků, home office, možnosti přechodu na jiné pozice. Vytvořili podmínky pro dostatečný zácvik nově přijatých zaměstnanců a personálních náhrad.
- 5) Ve spolupráci s externím dodavatelem stravovacích služeb posilují v rámci nabídky jeho služeb zdravé stravovací návyky, poskytují zvýšenou zdravotní péči o vybrané

skupiny zaměstnanců formou možností rehabilitací, současně v rámci cafeterie podporují nákup rehabilitací a prostředků pečujících o zdraví.

- 6) Investice směřující do výroby jsou zaměřeny na odstraňování fyzicky náročné práce, omezování hluku a zlepšování pracovního prostředí.
- 7) Na podporu resocializace a lepší následnou integraci do společnosti v součinnosti s místním nápravným zařízením umožňují na některých pracovištích práci vězňů.
- 8) Snazší návrat žen po mateřské a rodičovské dovolené podporují pomocí příspěvku na školku, nebo hlídání dítěte.

Vybraná výrobní společnost má zaveden celofiremní projekt zaměřený na implementaci 7 návyků vysoce efektivních manažerů, v rámci kterého se klade velký důraz na vytváření kultury, kde je vyrovnána pracovní a soukromá složka života, a kde rozvoj podřízených je podstatou úspěchu nadřízeného. Respektive management je ve společnosti chápán jako služba.

8.2 Zaměstnanecké benefity

Motto celého personálního útvaru vybrané výrobní společnosti zní: „Zaměstnanci jsou u nás na prvním místě, záleží nám na jejich spokojenosti.“ Toto motto je podpořeno i v politice QMS a EMS, a především to personalisté dokazují péčí o zaměstnance, kterou jim poskytují. Během analýzy bylo napočítáno více než 25 poskytovaných benefitů. Systém benefitů mají ve firmě rozdělen do 4 pilířů, a to na podporu finanční, věrnosti a zkušeností, podporu volného času a samozřejmě podporu zdraví, která bude více rozebrána v kapitole 8.3. Do všech pilířů se promítá cafeteria. Za body z ní si můžou zaměstnanci dopřát sport i relaxaci, za poukázky si koupit brýle nebo léky, případně přeměnit body připsané zaměstnanci do cafeterie za peníze ve prospěch penzijního pojištění.

Mezi podporu finanční lze zařadit:

Mzdová zvýhodnění a příplatky ke mzdě nad rámec zákoníku práce, mezi které patří příplatek ke mzdě za dobu práce v odpolední směně, příplatek ke mzdě za dobu práce v sobotu a neděli, příplatek ke mzdě za dobu práce v noci, příplatek ke mzdě za dobu práce v prostředí, kde se nakládá s určenými chemickými látkami a přípravky, příplatek ke mzdě za dobu práce s použitím dýchacích přístrojů, příplatek ke mzdě za dobu práce v nepřetržitém provozu, příplatek za dobu práce ve svátek. Důvodem ke zvýšení příplatků nad rámec

zákoníku práce je především poděkování za čas, který věnují společnosti na úkor work-life balance.

Výkonnostní odměnu, často známou pod názvem 13. mzda, která je zaměstnancům vyplácena ve výši 85 % průměrné mzdy počítané z příjmu zaměstnance za období leden až říjen daného roku, po splnění podmínek stanovených v interních pravidlech společnosti.

Program **doporučení zaměstnance**, který byl v roce 2017 navýšen z důvodu nízké fluktuace těchto zaměstnanců, kterou si personální oddělení společnosti vysvětluje tím, že doporučení lidé bývají kvalitní, předem dostatečně informovaní a jsou stabilní. V roce 2016 nastoupilo na základě doporučení do společnosti 43 nových zaměstnanců a odešel pouze jediný. Tato forma náboru je výhodná pro firmu, a proto firma ocení formou finanční odměny zaměstnance, který nového kolegu přivedl.

Odměny při významných pracovních a životních výročí, jedná o odměnu při životním výročí 50 let, nebo odměnu při odchodu do důchodu. Tento benefit je zařazen vzhledem k interním pravidlům i do pilíře podporující věrnost a zkušenosti, z důvodu zvyšující se odměny s rostoucím počtem let trvání pracovního poměru.

Zvýšení odstupného nad rámec zákona, při ukončení pracovního poměru z důvodů ruší-li se zaměstnavatel nebo jeho část, přemístí-li se zaměstnavatel nebo jeho část, stane-li se zaměstnanec nadbytečným nebo pozbyl-li zaměstnanec vzhledem ke svému zdravotnímu stavu podle lékařského posudku vydaného poskytovatelem pracovnělékařských služeb nebo rozhodnutí příslušného správního orgánu, který lékařský posudek přezkoumává, dlouhodobě zdravotní způsobilost.

Výhodné půjčky zaměstnancům, kteří se ocitli v tíživé životní situaci.

Dále společnost umožňuje šetřit svým zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům úspory pomocí **levného mobilního tarifu**, který je mnohonásobně nižší než běžné tarify poskytované mobilními operátory. Jeden zaměstnanec může zažádat až o šest čísel.

Podporu věrnosti a zkušeností zahrnují následující benefity:

Příspěvek do benefitního portálu vybrané výrobní společnosti ve výši 1 000 Kč za rok pro zaměstnance, kteří jsou v pracovním poměru zaměstnavatele nejméně šest kalendářních měsíců. Tato částka se po uplynutí 5 let trvání pracovního poměru navyšuje o 150 Kč za každý odpracovaný rok od nástupu zaměstnance do pracovního poměru.

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům, kteří jsou v pracovním poměru u zaměstnavatele nejméně 6 kalendářních měsíců, **příspěvek k penzijnímu připojištění** zaměstnance s podporou státu podle zákona 42/1994 Sb. v platném znění a současně se dohodne se zaměstnavatelem na srážení, respektive způsobu odvádění sjednaného příspěvku účastníka.

Pokud zaměstnanec nemá uzavřené penzijní připojištění, zaměstnavatel se zavazuje poskytovat zaměstnancům, kteří jsou v pracovním poměru u zaměstnavatele nejméně 6 kalendářních měsíců a kteří uzavřou smlouvu o **soukromém životním pojištění**, příspěvek zaměstnavatele na pojistné na soukromé životní pojištění zaměstnance. Zaměstnavatel však preferuje příspěvek na penzijní připojištění.

O podporu volného času zaměstnanců se starají následující benefity:

Delší dovolená v délce 5 týdnů, tj. o týden více než určuje zákoník práce.

Kratší pracovní doba v délce 7,5 hodiny denně (37,5 hodiny týdně).

Pružná pracovní doba, která je zaměstnancům povolena po vzájemné dohodě s vedoucím zaměstnancem. Společnost zaměstnancům s pružnou pracovní dobou povoluje měsíční vyrovnání fondu pracovní doby.

Sportovní aktivity jsou ve společnosti jednak organizovaně řízeny vedením společnosti, například sportovní den, nebo také po vzájemné domluvě zaměstnanců z jednotlivých středisek. Například se v rámci teambuildingových aktivit, zaměstnanci pravidelně schází na badmintonu, volejbalu, hokejových a fotbalových utkání, tenise, bowlingu, kdy jsou prostory v některých případech pronajímány a hrazeny odborovou organizací a v neposlední řadě organizuje a podporuje z finančního příspěvku zaměstnavatele podobné aktivity odborová organizace.

Home office je povolen po schválení vedoucím zaměstnancem. Musí být předem dohodnuta forma, v jaké bude úkol vypracován.

Kratší pracovní úvazky jsou ve společnosti poskytovány po vzájemné domluvě s vedoucím zaměstnancem. Kratších pracovních úvazků využívají především ženy po návratu z mateřských, nebo rodičovských dovolených, a pracující důchodci.

Vzdělávání je ve společnosti velmi podporováno vedením a představenstvem společnosti. Kromě normativních školení, která jsou dána zákonem, se společnost rozhodla investovat do vlastní Akademie, která se zaměřuje především na zeštíhlování výroby. Celkem má

Akademie 3 ročníky, kdy je první ročník zaměřen prioritně na teorii zlepšování procesů ve společnosti, druhý a třetí ročník je již zaměřen především prakticky a propojuje vzdělávání s praxí ve společnosti. Cílem je posilovat prozměnové chování zaměstnanců. Při zakončení ročníku jsou vždy prezentovány vedení a představenstvu společnosti projekty, které mají jasně definované měřitelné přínosy. Akademie je pro zaměstnance dobrovolná a to jak pro technicko-hospodářské pracovníky, tak i pro operátory společnosti. Akademie je přínosem pro uchazeče především tím, že roste hodnota jejich pracovní síly na vnitřním a vnějším trhu práce a současně jim náleží finanční odměna jednak z přínosu projektu a jednak při úspěšném ukončení ročníku. Přínos získává i společnost, která si sama vychovává schopné zaměstnance, identifikuje talenty a stabilizuje je, současně jí roste efektivnost procesů, a především znalosti a dovednosti zůstávají uvnitř společnosti a šíří se. Externí lektori, kteří jednotlivé bloky v rámci Akademie vyučují, znají prostředí výrobní společnosti a teorie je zaměřena na problematiku a procesy, které společnost nejvíce trápí. Společnost také investuje do jazykového vzdělávání svých zaměstnanců, kteří mají pravidelně každý pátek hodiny cizího jazyka. Jednou v měsíci je zaměstnancům poskytován v rámci pracovní doby workshop, který vede rodilý mluvčí z cizí země. Téma tohoto workshopu je přizpůsobeno přání zaměstnanců a vedení společnosti. V roce 2017 vybraná výrobní společnost investovala do vzdělávání svých zaměstnanců 3 800 000 Kč. V průměru na 1 zaměstnance se jedná o částku 2 800 Kč.

8.3 Péče o zdraví zaměstnanců

Péče o zdraví zaměstnanců je ve vybrané výrobní společnosti popsána v interních směrnících, metodických pokynech a také v kolektivní smlouvě, kterou má společnost uzavřenou s odborovou organizací. Kromě lékařských prohlídek, které jsou dány zákonem a uskutečňují se v pravidelných periodách, společnost rozšířila péči o zdraví svých zaměstnanců. V podzimních měsících rozdává svým zaměstnancům balíčky vitamínů pro posílení obranyschopnosti na zimní měsíce, aby předešli chřipkové epidemii. Dále proplácí očkování proti chřipce, které zabezpečuje závodní lékař, se kterým má vybraná výrobní společnost uzavřenou smlouvu. V letních měsících firma poskytuje svým zaměstnancům na dělnických pozicích iontové nápoje, které mají pomoci zaměstnanci dodržovat pitný režim, ochladit a alespoň částečně jim ulevit při extrémních vedrech, které ve výrobě panují (hlavně na odpoledních směnách). Ostatně tato povinnost je zakotvena i v zákoně. V průměru společnost investuje do péče o zdraví jednoho zaměstnance 2 000 Kč ročně.

Firma se celoročně stará o pravidelné stravování svých zaměstnanců, které poskytuje v rámci areálu společnosti v závodní jídelně. Na výběr mají zaměstnanci ze 4 základních menu, kdy je vždy jedno bezmasé, dále 3 minutková hlavní jídla, které mají vyšší gramáž masa, a také zaměstnancům nabízí zdravé stravování formou VITAL FOOD (jedná se o menu, které je vždy vařeno z čerstvé zeleniny a zdravých surovin).

Svým zaměstnancům také umožňuje rehabilitaci v nedalekých lázních, kdy mají na výběr ze 4 programů, nebo volné vstupenky do bazénu nacházejícího se ve stejném městě.

Pro podpoření prevence zdraví, personální oddělení zajistilo pro pracovníky společnosti v září roku 2017 lékaře, kteří se pohybovali v areálu společnosti od 5:30 hod do 16:00 hod. Časový rozptyl zajistil pokrytí všech tří směn operátorských pozic. Lékaři se zaměřovali na prevenci proti rakovině, vyšetření kožních znamének, neurologická vyšetření, měření tuku, tlaku, váhy, cukru a poradenství.

Ergonomii je věnováno několik projektů v rámci Akademie, které se zaměřují na snižování nepřiměřené pracovní zátěže, zvyšování pohodlí při práci, vytváření podmínek pro optimální činnost zaměstnance, a především pro zvyšování sociální spokojenosti zaměstnanců.

8.4 Společenské akce

Vybraná výrobní společnost pořádá pro své zaměstnance několik společenských akcí. Jak zmiňuje ve své politice QMS a EMS, jde jí především o spokojené, motivované zaměstnance s přátelskou atmosférou, právě společenské akce jsou pro toto stvořené.

Mezi tradiční společenskou akci patří firemní večírek, kterého se vždy účastní většina zaměstnanců společnosti. Vzhledem k velkému počtu pracovníků je firemní večírek rozdělen do dvou dnů dle odštěpných závodů. Firemní večírek se koná v prostorách městského kulturního domu, kdy je první část formálně zahájena proslovem předsedy představenstva, ohodnocením nejlepších pracovníků a nejlepších zlepšovatelů (zaměstnanci, kteří přinesli společnosti na základě zlepšovacích návrhů nejvíce úspor). Následuje neformální část při bohatém rautu, tanci a tombole.

Mezi další oblíbené společenské akce mezi zaměstnanci patří den otevřených dveří, který cílí především na rodiny s dětmi svých zaměstnanců. Děti si tak mohou užívat všech atrakcí, které pro ně výrobní společnost připravila. Čeká na ně divadlo v prostorách kulturního domu, skákací hrady, vaření palačinek nebo skupinové bubnování na tam-tamy. Potomci zaměstnanců si dále mohou zkusit povolání hasičů, záchranářů nebo spisovatelů a prokázat,

že mají hudební nebo výtvarný talent. Dospělé návštěvníky může zaujmout výstava automobilů, do kterých výrobní společnost vyrábí jednotlivé díly. Mohou využít komentovaných exkurzí přímo po výrobcích, ochutnat připravené dobroty a v neposlední řadě je připravena tombola.

Při dalších společenských akcích se výrobní společnost zaměřuje i na zdraví svých zaměstnanců. Pořádá například sportovní den, podílí se na organizaci dračích lodí, kde má vždy minimálně dva týmy, které ji reprezentují, v roce 2017 se umístily na stupních vítězů. Nebo je sponzorem zdravotně-sportovní kampaně s názvem DO PRÁCE NA KOLE. Společnost se rozhodla podpořit zaplacením startovného každého svého zaměstnance, který se pomocí emailu do projektu zaregistruje a přidá se k jakémukoliv již vytvořenému týmu v rámci společnosti, nebo si vytvoří tým vlastní. Nejde o ujetou/uběhnoutou vzdálenost, ale hlavně o pravidelnost. Cílem je nechat co nejčastěji doma automobil a vydat se do práce pěšky, na kole nebo jednoduše běžet. Pomyslným měřítkem úspěšnosti je odjetit minimálně 66 % pracovních dní v měsíci květnu na kole.

Zaměstnanci společnosti společně pomáhají i v rámci firemního dobrovolnictví, například podporují děti v nouzi, kdy v měsíci lednu odevzdávají vše, co zaměstnancům doma po Vánocích přebývá, a co by mohlo ještě udělat radost nebo užitek někomu, kdo nemá v životě tolik štěstí. Pro klientky azylového domu se svými dětmi sbírají hlavně jakékoliv školní a psací potřeby, všemožné hry a hračky nebo vyprané oblečení. Po Vánocích v roce 2017 dobrým skutkem zaměstnanci společnými silami nasbírali více než 17 velkých pytlů s oblečením, hračkami a školními potřebami, které udělaly radost 13 klientkám, jejichž děti nevěděly, kterou hračku si z toho obrovského množství vybrat jako první. Zrakově postiženým a slepým lidem pomáhají zaměstnanci společnosti zakoupením okrasných a praktických výrobků přímo z jejich chráněné dílny. Stánek dílny stojí občas přímo před hlavní bránou firmy. Pořádné nadílky se poprvé v únoru roku 2018 dočkala provozovatelka Městského útulku. Zaměstnanci výrobní společnosti celý leden vybírali staré deky, ručníky, povlečení, čisticí prostředky, vodítka a další vybavení, které by se opuštěným psům mohlo hodit. Nakonec zástupci personálního oddělení odvezli v únoru dodávkou kolem 150 kg textilu, 50 balení piškotů a mnoho litrů dezinfekčních a čisticích prostředků. Někteří zaměstnanci společnosti ke svým darům neváhali přidat také osobní přání. Výrobní společnost se v březnu 2018 zapojila do celorepublikového projektu firmy REMOBIL, který se zaměřuje na sběr starých nebo nefunkčních mobilních telefonů a další drobné elektroniky. Tento projekt má 2 charitativní rozměry. Jednak za každý odevzdaný mobilní telefon

pořádající firma daruje 10 Kč na podporu Jedličkova ústavu, druhým rozměrem je fakt, že nasbíranou elektroniku rozebírají na jednotlivé díly firmy zaměstnávající handicapované osoby, a tak jim zajišťují potřebný přísun práce. K ochraně životního prostředí zaměstnanci společnosti pomáhají pomocí sběrných bateriových boxů od společnosti ECOBAT, které jsou umístěny u vstupních prostor do areálu společnosti a také v závodní jídelně zaměstnanců. Nebezpečné materiály obsažené v bateriích se díky recyklaci podaří zachytit. Čím více vybitých baterií se dostane do recyklačního procesu, tím méně přírodních zdrojů je nutné vytěžit pro výrobu nových. Výrobní společnost odevzdala v roce 2017 k recyklaci celkem 108 kg použitých baterií, čímž získal od firmy ECOBAT, s.r.o. osvědčení o přínosu pro životní prostředí, které je přílohou (P III) diplomové práce. Z tohoto množství bylo recyklací získáno 70 kg kovonosných druhotných surovin, které mohou být opětovně využity při výrobě nových produktů.

V roce 2017 vybraná výrobní společnost investovala do společenských akcií 1 100 000 Kč.

9 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ PÉČE O ZAMĚSTNANCE

V průběhu ledna a února roku 2018 byl proveden průzkum spokojenosti a motivace zaměstnanců vybrané výrobní společnosti. Cílem dotazníku bylo zjistit, jak zaměstnanci vnímají současnou péči, která je jim ze strany společnosti poskytována a jakou další péči by naopak přivítali.

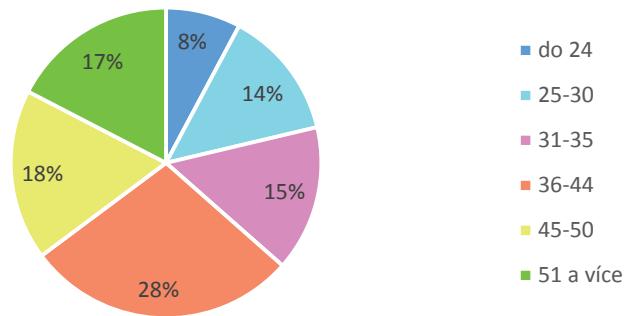
Dotazník byl rozdělen na 4 části, první část byla věnována motivaci zaměstnanců ve společnosti, druhá část se zaměřovala na spokojenost s péčí o zaměstnance, třetí na probíhající interní komunikaci v rámci společnosti a poslední část informovala o profilu respondentů. Dotazník obsahoval celkem 18 otázek, 16 uzavřených a 2 otevřené.

Dotazník byl vytvořen pomocí aplikace společnosti Google – Google Forms, prostřednictvím které byly odpovědi také vyhodnoceny. Dotazník byl rozeslán elektronickou formou všem zaměstnancům společnosti.

Výsledky průzkumu byly využity pro zpracování této diplomové práce a současně sloužily jako podklad sociálního auditu, potřebného pro certifikaci podle nové normy IATF probíhající v květnu roku 2018.

9.1 Profil respondentů

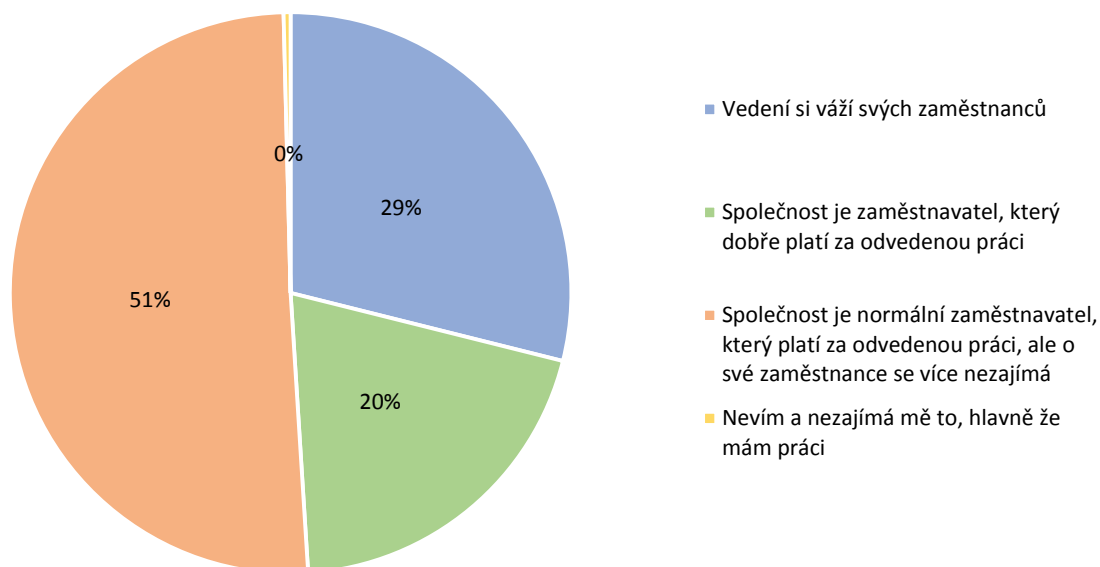
I přesto, že společnost zaměstnává až čtyřikrát více operátorů, než technicko-hospodářských pracovníků (dále jen THP), více odpovědí bylo získáno od THP. Z celkového počtu 249 odevzdaných dotazníků, bylo 47 % od operátorů a 53 % od THP. Na dotazník odpověděli ve vyrovnaném poměru muži (51 %) a ženy (49 %). Věkovou strukturu respondentů znázorňuje Obr. 12. Věková struktura respondentů je vyrovnaná, stejně jako věková struktura zaměstnanců ve společnosti.



Obr. 12. Věková struktura respondentů (vlastní zpracování dle odpovědí respondentů)

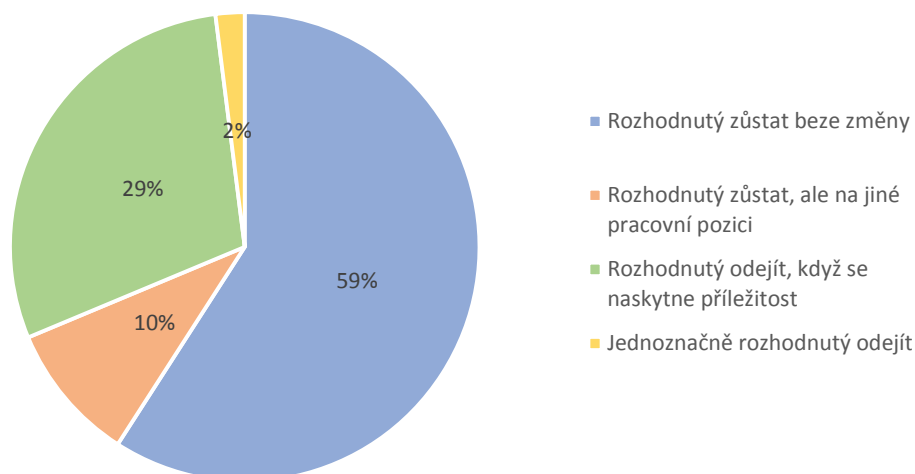
9.2 Spokojenost se současným stavem péče o zaměstnance

Z celkového počtu respondentů je 29 % přesvědčeno, že si zaměstnavatel váží svých zaměstnanců, 20 % respondentů si myslí, že zaměstnavatel dobře platí za odvedenou práci. 1 respondent se vyjádřil v tom smyslu, že spokojenost a motivace ho nezajímá, hlavně že má práci. Zbýlých 51 % respondentů si myslí, že vybraná výrobní společnost je normální zaměstnavatel, který platí za odvedenou práci, ale o své zaměstnance se více nezajímá. Jednotlivé odpovědi jsou znázorněny na Obr. 13. Podrobná analýza respondentů odhalila, že věk nemá vliv na spokojenost se současným stavem péče o zaměstnance. Naopak větší míru spokojenosti projevili zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti zaměstnáni méně jak 5 let a jsou starší než 31 let. Pravděpodobně se jedná o zaměstnance, kteří péči porovnávají s předchozím zaměstnavatelem a váží si starostlivosti, která je jim v současné výrobní organizaci poskytována.



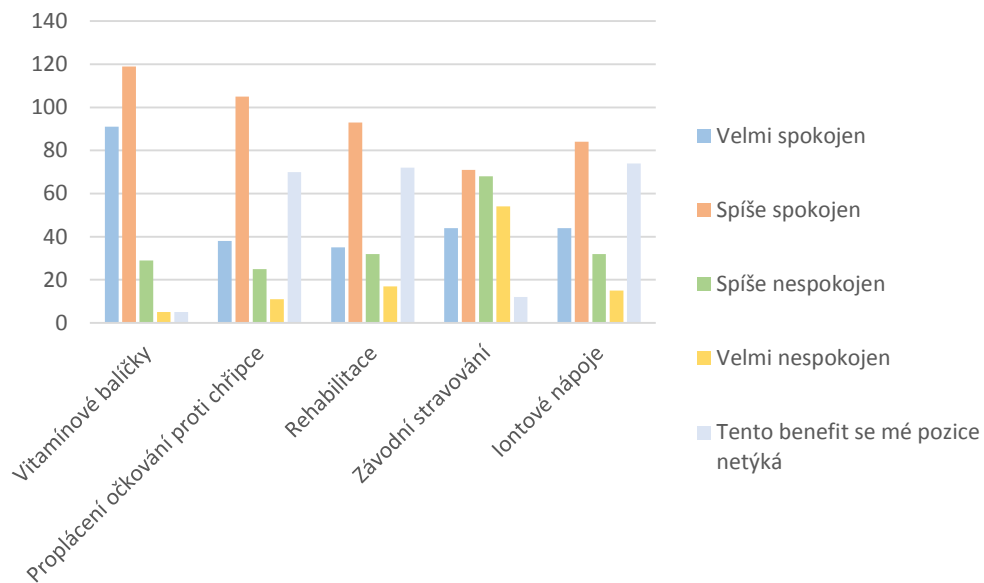
Obr. 13. Jak je vnímána společnost jako zaměstnavatel (vlastní zpracování dle odpovědí respondentů)

Jak znázorňuje Obr. 14 více než polovina zaměstnanců je rozhodnuta zůstat ve společnosti na stejné pracovní pozici bez změny, 10 % z respondentů se chce posunout na jinou pozici, 2 % je rozhodnuto odejít a necelá jedna třetina pracovníků je rozhodnuta odejít, pokud se naskytne příležitost. Odpovědi respondentů společnosti odpovídají i celostátnímu průzkumu společnosti Wincott People, který byl realizován ve druhé polovině roku 2016. Odpovědi vnímání společnosti jako zaměstnavatele a spokojenosti se současným pracovním zařazením mezi sebou navzájem korelují, všichni zaměstnanci, kteří odpověděli, že si zaměstnavatel váží svých zaměstnanců zároveň odpověděli, že jsou rozhodnuti zůstat beze změny.



Obr. 14. Spokojenost se současným pracovním zařazením (vlastní zpracování dle odpovědí respondentů)

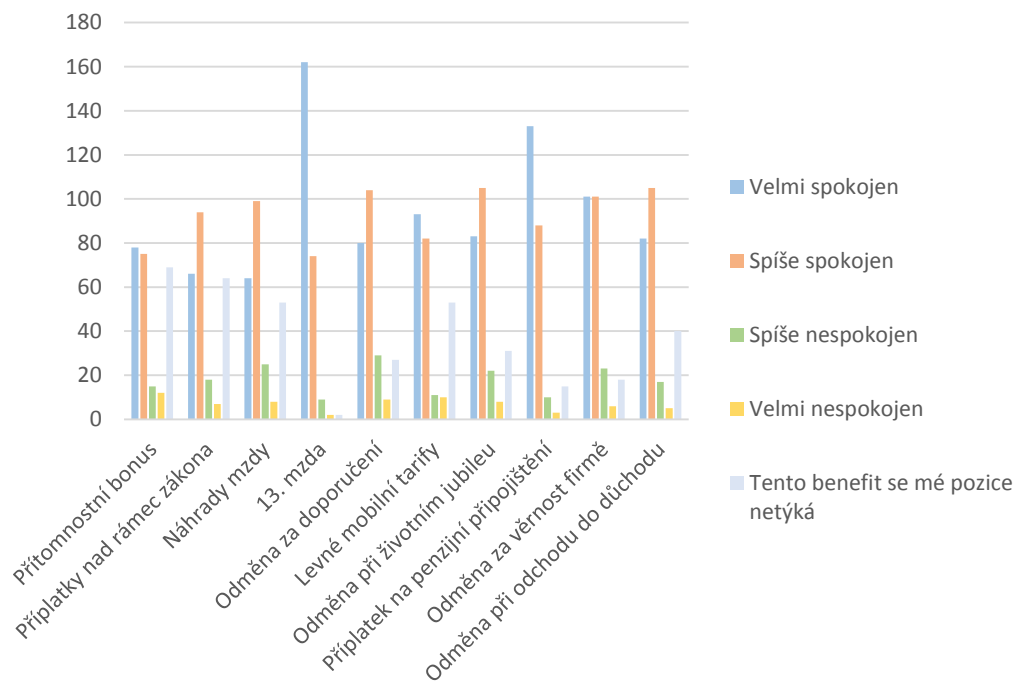
S benefity, které pečují o zdraví zaměstnanců jsou respondenti převážně spokojeni, největší míra spokojenosti je s vitamínovými balíčky. Proplácení očkování proti chřipce 70 respondentů nevyužívá a rehabilitace s iontovými nápoji je jen pro vymezenou skupinu pracovníků, což znázorňuje Obr. 15. Poměrně velká míra nespokojenosti je ve vybrané výrobní společnosti se závodním stravováním, při vyhodnocování dotazníku lidé v komentářích tento nesouhlas popisují především tím, že by preferovali gastro lístky. Vedení společnosti o této změně v poskytování benefitů neuvažuje, odůvodňuje to právě péčí o zdraví svých zaměstnanců, kdy pauza na stravování přímo ve společnosti je jedním z nejzákladnějších návyků podporující životosprávu. Nikdy není jisté, že gastro lístky jsou využity na stravu a především by se jednalo o velkou administrativní zátěž pro mzdové účetní, které by rozdávání gastro lístků měly na starosti.



Obr. 15. Spokojenost s benefity pečující o zdraví zaměstnanců (vlastní zpracování dle odpovědí respondentů)

Finanční benefity (Obr. 16) patří ve společnosti jednoznačně k nejoblíbenějším. Po hloubkové analýze jsou znatelné rozdíly spokojenosti mezi technicko-hospodářskými pracovníky a operátory ve výrobě. Jedná se především o důvody nároku vzniku na daný benefit. Přítomnostní bonus je pouze pro dělníky ve výrobě, což vyvolává pocit nespokojenosti u THP, příplatky nad rámec zákona jsou také pouze pro operátory ve výrobě z důvodu, že THP tyto nároky nevznikají. Jednoznačně jsou zaměstnanci nejvíce spokojeni s 13. mzdou, kterou dostávají na svůj účet, po splnění podmínek, v prosinci. Program doporučení vyvolává v některých zaměstnancích nespokojenost z důvodu velmi přísně nastavených podmínek pro jejich získání, ale personální oddělení se jednoznačně shoduje, že doporučený pracovník musí odvádět výkon, aby si doporučující zasloužil odměnu, v opačném případě by se tohoto benefitu mohlo velmi snadno zneužít. Levné mobilní tarify pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky patří též k oblíbeným, 53 respondentů tohoto benefitu nevyužívá většinou z důvodu, že mají služební mobily, které mohou využívat i k soukromým účelům. Příplatek na penzijní připojištění patří po 13. mzdě k nejoblíbenějším finančním benefitům. K nejvýhodnějšímu zhodnocení o 282 % dochází, pokud si zaměstnanec zasílá částku 350 Kč zaměstnavatel přispěje částkou 550 Kč a výše státního příspěvku je 90 Kč. Odměny za věrnost firmě, při odchodu do důchodu nebo životním jubileu patří také k oblíbeným, pouze mladší zaměstnanci odpovídali na tento

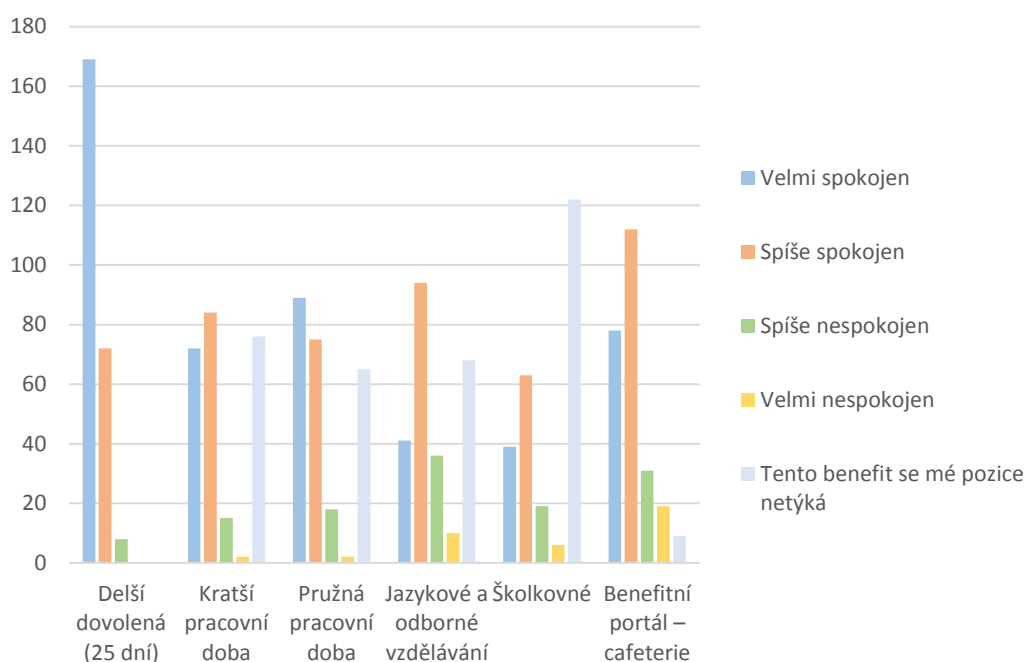
benefit negativně, což si personální oddělení odůvodňuje především možnou nedůvěrou v daný benefit za několik let, až jim vznikne nárok.



Obr. 16. Spokojenost s finančními benefity (vlastní zpracování dle odpovědí respondentů)

Jednoznačně k nejoblíbenějším benefitům ze všech patří delší dovolená (25 dnů), která nenašla jediného zaměstnance, který by odpověděl velmi nespokojeně (Obr. 17). Potvrzují to i celosvětové výzkumy, které upozorňují, že zaměstnanci dávají v současné době přednost benefitům podporující jejich work-life balance. Kratší pracovní dobu (7,5 hodiny) si zaměstnanci při vyplňování dotazníku pravděpodobně zaměnili se zkráceným úvazkem, proto i 76 zaměstnanců odpovědělo, že se jich daný benefit netýká. Pružná pracovní doba patří k oblíbeným mezi THP, tento benefit bohužel nemůže být ve stejné míře uplatněn mezi dělníky ve výrobě z důvodu linkové výroby, kde na sebe jednotlivé operace navazují a všichni dělníci musí být ve stejný čas na svých pracovních místech. Jazykového a odborného vzdělávání si váží především THP, mezi dělníky je spokojenost převážně s firemní akademií, které se mohou účastnit, ale jazykovou výuku z důvodu nevyužití při vykonávání funkce nenavštěvují. Školkovné je novým benefitem, který v současné době ve společnosti využívá pouze jeden pracovník, z tohoto důvodu 122 lidí odpovědělo, že se jich daný benefit netýká, i přesto ale někteří zaměstnanci vyjádřili s podporou rodičů na mateřské

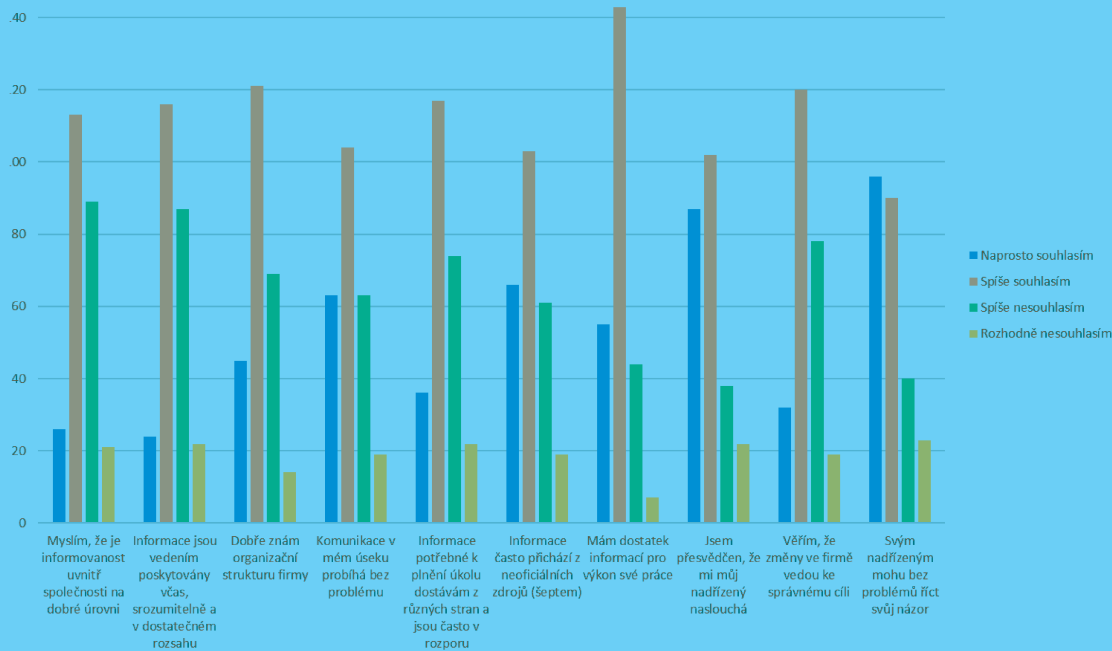
a rodičovské dovolené spokojenost. Benefitní portál – cafeterie patří mezi zaměstnanci k oblíbeným benefitům, i přesto se našlo 50 zaměstnanců, kteří vyjádřili svou nespokojenost. Personální oddělení si je tohoto faktoru vědomo a v nejbližší době chystá aktivitu, která zaměstnance znovu seznámí s výhodami, které tento portál přináší, a především zaměstnance seznámí se všemi možnostmi, kde je možné získané body využít. Devíti zaměstnancům ještě nevznikl nárok na využívání služeb portálu, z toho důvodu odpověděli, že se jich daný benefit netýká.



Obr. 17. Spokojenost s benefity podporující work-life balance (vlastní zpracování dle odpovědí respondentů)

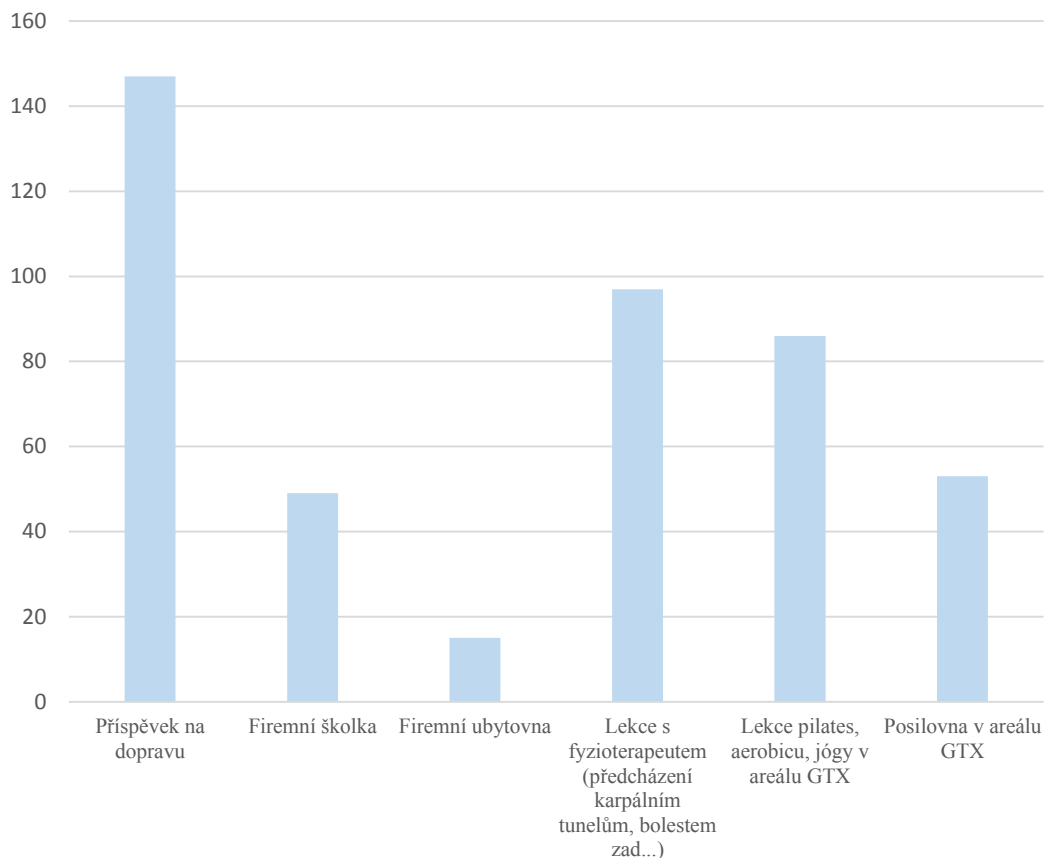
Dle odpovědí respondentů (Obr. 18) nejsou lidé dostatečně spokojeni s informovaností uvnitř organizace, může se jednat o problém velké společnosti, kdy se informace přenáší mnohem obtížněji než v malé rodinné firmě. Vedení společnosti na tento problém okamžitě zareagovalo plánováním pravidelných porad, kdy se jednotlivé ředitelé odštěpných závodů schází se svými zaměstnanci ve firemním kulturním domě, který se nachází v areálu společnosti, a předávají všechny důležité informace, aby nedocházelo k dezinformacím a šumům uvnitř organizace. Dále ředitelé dohlíží na pravidelnost porad všech vedoucích zaměstnanců, kteří musí informace přenášet pravidelně, provádět zápisy z porad a tyto informace se musí dostat i ke všem dělníkům ve výrobě.

Důležitou roli hraje i relativně nová pozice manažera interní komunikace, která vznikla v roce 2016 a má za úlohu informovat zaměstnance společnosti o všech důležitých změnách a událostech. Tyto informace rozesílá emailem a vyvěšuje na nástěnky, které jsou v areálu společnosti, aby měli všichni zaměstnanci možnost být informováni.



Obr. 18. Spokojenost s předáváním informací uvnitř společnosti (vlastní zpracování dle odpovědí respondentů)

K doplnění benefitů, které zaměstnavatel poskytuje, se nejvíce zaměstnanců dále shodlo (Obr. 19), že by uvítali příspěvek na dopravu (147 respondentů), lekce s fyzioterapeutem (97 respondentů), lekce pilates/yoga by uvítalo 86 respondentů, 53 zaměstnanců by rádi navštěvovali posilovnu v areálu společnosti, 49 zaměstnanců by rádo využilo služeb firemní školky. Hlubkové rozhovory se zaměstnanci, kteří plánují odchod na mateřskou dovolenou, konkretizovali, že za možností využití firemní školky stojí především potřeba co nejrychlejšího návratu do zaměstnání z důvodu finančního příjmu do rodinného rozpočtu. Možnost čerpat rodičovský příspěvek ve vyšších částkách neomezí tolik rodinný rozpočet a možnost návratu do zaměstnání po dvou letech vnímají velmi pozitivně. 15 zaměstnanců se přiklonilo k firemní ubytovně. Dále se nejvíce shodovali na stravenkách, ke kterým je vyjádření již výše.



Obr. 19. Navrhované nové benefity (vlastní zpracování dle odpovědí respondentů)

9.3 Vyhodnocení dotazování vybraných představitelů organizace

Výsledky průzkumu spokojenosti a motivace zaměstnanců vybrané výrobní společnosti byly následně konzultovány se zástupci zaměstnavatele, konkrétně s personální ředitelkou a ředitelem závodu servis, který má na starosti správu areálu společnosti. Oba zástupci mají shodný názor, že komunikace uvnitř společnosti se musí zlepšit, zaměstnanci musí být více informováni, a to může být i první krok k vyšší spokojenosti. Navrhovaný benefit příspěvek na dopravu personální ředitelka zvažuje pro příští kolektivní vyjednávání s odbory. Posilovna v areálu společnosti není z důvodu volných prostor v současné době možná. Ale ani jeden z ředitelů tento benefit nevyklučuje do příštích let. Naopak velmi je zaujal zájem o cvičební lekce v areálu společnosti, které jsou nákladově přijatelné a volné prostory pro jednorázové cvičení jsou v kulturním domě společnosti. Dále se ředitelé shodli na možnosti ze současných zrekonstruovaných prostor na okraji areálu společnosti vybudovat firemní školku v přízemí. Je podle nich možné i dvě patra využít pro firemní ubytovnu. Před

privatizací podniku měla vybraná výborní společnost svou vlastní firemní školku i jesle, vlastnila několik bytů a ubytoven v regionu a zaměstnanci na tyto časy velmi rádi vzpomínají. S podobným projektem, firemní školky a ubytovny, má ředitel závodu servis zkušenosti od předchozího zaměstnavatele. Proto s ním bude konzultována samotná část projektu týkající se firemní školky a ubytovny včetně rizikové analýzy. Ředitelé od projektu očekávají a jako reálné jim přijde zvýšení spokojenosti zaměstnanců o alespoň 15 %, zvýšení dobrého jména společnosti v regionu, snížení fluktuace zaměstnanců společnosti o minimálně 5 % a snížení absence zaměstnanců společnosti o minimálně 3 %.

Na projekt je možné v roce 2018 uvolnit celkem 2 000 000 Kč z rozpočtu na správu areálu společnosti (úpravy prostor). Z personálního rozpočtu na podporu péče o zaměstnance je možné vyčlenit celkem 300 000 Kč. Dokončení projektu firemní školky a ubytovny bude možné v roce 2019, kdy budou do rozpočtů zahrnuty náklady ve výši 3 000 000 Kč. Osobní a provozní náklady na realizaci dílčích projektů budou zahrnuty do rozpočtů jednotlivých let.

10 SHRNU TÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Vybraná výrobní organizace je se svými 1 400 zaměstnanci největším zaměstnavatelem v regionu. Struktura pracovníků je typická pro výrobní společnost, tři čtvrtiny pracovníků tvoří dělnické pozice ve výrobě, necelá jedna čtvrtina pracovníků je na technicko-hospodářských pozicích. Této struktuře odpovídá i úroveň vzdělání ve společnosti, téměř jedna čtvrtina pracovníků dosáhla pouze základního vzdělání. Naopak relativně rovnoměrné zastoupení mají mezi ženami a muži ve společnosti, zaměstnavatel nediskriminuje ani žádnou z věkových kategorií zaměstnanců.

Společnost se otevřeně hlásí k hodnotám, které s sebou přináší aktuální trendy ovlivňující řízení lidských zdrojů v organizacích. Má zpracovaný etický kodex, ve kterém se zaměřují na všechny sféry CSR. Svě etické principy dále přibližují v protikorupčním programu nebo v politice QMS a EMS. Se všemi svými hodnotami seznamují každého pracovníka společnosti. Aktuální trend, diversity management, je ve společnosti rozšířen a nastaven napříč personálními procesy. Péče o zaměstnance je personálním oddělením a odborovou organizací podporována a analýza odhalila více než 25 poskytovaných benefitů. V průzkumu zaměstnanci vyjádřili svou spokojenost především s finančními benefity a také benefity podporující work-life balance, tento trend je celorepublikový, ostatně byl potvrzen i v teoretické části diplomové práce.

I přes vysokou péči o zaměstnance, která byla analýzou potvrzena, průzkum spokojenosti a motivace zaměstnanců ukázal, že více než polovina pracovníků je přesvědčena, že společnost je normální zaměstnavatel, ale o své zaměstnance se více nezajímá. Některá opatření byla nastavena okamžitě, například vyšší informovanost zaměstnanců od vedoucích pracovníků. Nízká informovanost může způsobovat pocit, že zaměstnavateli na zaměstnanci nezáleží. Zaměstnanci dále projeví zájem o příspěvek na dopravu, cvičební lekce, posilovnu v areálu společnosti, firemní školku a firemní ubytovnu.

Po konzultaci se zástupci zaměstnavatele je dále navržen projekt, který má za cíl rozšířit péči o zaměstnance vybrané výrobní společnosti formou zavedení cvičebních lekcí, založení firemní školky a vybudování firemní ubytovny. Tento projekt by měl zvýšit spokojenost zaměstnanců, snížit fluktuaci a absenci zaměstnanců.

11 PROJEKT

Na základě analýzy současného stavu péče o zaměstnance, výsledku dotazníkového šetření a následného rozhovoru se zástupci zaměstnavatele je navržen projekt, který by měl posílit dobré jméno organizace v regionu, rozšířit péči o zaměstnance ve společnosti a zvýšit spokojenost zaměstnanců. Tvorba aktivit vychází z aktuálních trendů, které se na trhu objevují a z přání zaměstnanců, která byla zjištěna v rámci dotazníkového šetření. Od celého projektu se očekává zvýšení spokojenosti zaměstnanců o minimálně 15 %, zvýšení dobrého jména společnosti v regionu, snížení fluktuace zaměstnanců společnosti o minimálně 5 % a snížení absence zaměstnanců společnosti o minimálně 3 %. Spokojenost zaměstnanců bude opakovaně zjišťována jeden rok po realizaci projektu. Fluktuace a absence zaměstnanců je monitorována průběžně každý měsíc, snížení se očekává do jednoho roku po zavedení projektu.

11.1 Cíle a přínosy projektu

Mezi dílčí projektové cíle patří vybudování firemní školky do dvou let od zahájení projektu, zajištění cvičebních lekcí zaměstnancům přímo v areálu společnosti do šesti měsíců od zahájení projektu a využití prostor nad firemní školkou pro firemní byty do dvou let od zahájení projektu.

11.1.1 Firemní školka

Firemní školka pomůže zaměstnancům skloubit profesní život se soukromým. Zaměstnavateli dává možnosti, jak upravovat motivační stimuly pro současné i potenciální zaměstnance.

Její realizace bude mít tyto přínosy:

- 1) Dřívější a plynulý návrat kvalifikovaných zaměstnanců z mateřské nebo rodičovské dovolené po dvou letech – minimálně osm úvazků ročně. O monitoring se bude starat odbor zaměstnaneckých vztahů.
- 2) Větší míra využívání částečných, nebo dělených úvazků – minimálně osm úvazků ročně.
- 3) Častější a přirozený kontakt rodičů s jejich dětmi i v průběhu pracovního dne. Kontakt bude umožněn ze strany zaměstnavatele a pravidel firemní školky. Je pouze na zaměstnanci, zda tohoto kontaktu využije.

- 4) Vytváření sociálního zázemí pro zaměstnance.
- 5) Udržení kvalifikovaných zaměstnanců, omezení míry fluktuace o minimálně 5 % (u rodičů po návratu z MD a RD).
- 6) Zvýšení prestiže organizace a v neposlední řadě zlepšení konkurenceschopnosti pro personální oddělení při hledání nových zaměstnanců. Zvýšení počtu žádostí o zaměstnání o 30 % žádostí ročně.

Organizace dosud vycházela zaměstnaným matkám vstříc obvykle jen prostřednictvím zkrácených úvazků a možnosti pracovat doma. Koncept firemní školky představuje jiný způsob sladování rodinného a pracovního života, který nadále v sobě zahrnuje řadu dalších inovativních prvků. Zejména:

Projekt není koncipován pouze jako služba „hlídání dětí“, ale má ambici objevovat a rozvíjet potenciál dětí. Při nástupu do školky bude dětem poskytnuta základní diagnostika jejich schopností a dovedností. Na jejím základě bude možné respektovat individuální potřeby dětí. Při práci s dětmi budou kombinovány metody narativní a zážitkové pedagogiky, využívány inspirativní prvky reformních pedagogických směrů. Základním způsobem výchovné práce by byl projektový přístup, v jehož rámci si děti osvojí dovednosti společné týmové činnosti, budou rozvíjeny jejich interpersonální kompetence i morálně-volní vlastnosti. Součástí výchovného působení bude i postupné osvojování si základů cizího jazyka (angličtiny). Koncept projektu může využívat faktu, že ve vybrané výrobní organizaci působí špičkoví odborníci z řady oblastí mj. přírodních věd. Tito odborníci se mohou jak narativně, tak zážitkově (besedy, exkurze, praktické ukázky) podílet na výchovné práci. Organizace má vysoký respekt k životnímu prostředí, a proto dalším významným rysem by byla také ekologická výchova. Navíc projekt firemní školky umožní vybrané výrobní organizaci rozvíjet prostřednictvím přípravy komponovaných programů pro děti i prezentační dovednosti svých pracovníků (děti jsou kritické a otevřené publikum). Zástupce organizace věří, že firemní školka by byla cennou a profitabilní investicí, protože pomůže zvyšovat výkon a motivaci zaměstnanců.

K potřebnosti této aktivity přispívají tyto faktory:

- 1) **Celorepublikový trend** – nedostatek míst.
 - Celorepublikový trend, a sice nedostatek míst v jeslích a mateřských školách, do školního roku 2017/2018 bylo celkem v republice zamítnuto 32 000 žádostí

(Netušilová, 2017). I v regionu, kde organizace působí, se tento problém potvrdil. V současné době chybí ve školcích, dle informace z městského úřadu, 120 míst.

2) **Baby boom.**

- Organizace dle analýzy počítuje tzv. baby boom, na mateřské a rodičovské dovolené je celkem 49 žen a očekávají se další odchody. Slevu na dani na dítě do 6 let věku uplatňuje celkem 198 zaměstnanců.

3) **Průzkum předběžného zájmu.**

- Z průzkumu, který byl proveden v rámci zpracování diplomové práce, vyplývá, že předběžný zájem o umístění dítěte projevil 45 zaměstnanců (20 % respondentů). Mimo nich se očekává také zájem vracejících se matek z mateřské a rodičovské dovolené. Z hloubkových rozhovorů se zaměstnanci vyšlo také najevo, že více než 60 % dotázaných s dětmi do 6 let věku upřednostňují firemní školku před ostatními benefity z oblasti sladování rodinného a pracovního života (školkovné, volnočasové aktivity pro děti, výlety s rodiči aj.)

4) **Snaha udržet kvalitní zaměstnance.**

- V současné době je rodičovská dovolená poskytována až na dobu 4 let, což je podle personální ředitelky velmi dlouhá doba k udržení kontinuity v oboru, své kvalifikace i kontaktu s organizací. Při tom současná možnost čerpání rodičovského příspěvku umožňuje rodičům nastoupit zpět do zaměstnání co nejdříve a udržet si tak životní standard. Nabízet péči o dítě již od 2 let je velkou pomocí právě pro rodiče. Umožní se tím plynulý a dřívější návrat do zaměstnání a současně si organizace udrží kvalitní zaměstnance (což je propojeno s úsporou nákladů na hledání, přijímání a školení nových zaměstnanců).

Cílová skupina projektu „Firemní školka“

Cílová skupina projektu je zcela specifická. Jde konkrétně o zaměstnance vybrané výrobní společnosti – rodiče s dětmi, zejména matky s dětmi, či potenciální rodiče – kteří postrádají dostupnou a kvalitní péči o děti, jež by jim umožnila sladit pracovní a rodinný život. Zaměstnanci společnosti, kteří využijí služeb firemní školky za účelem výkonu zaměstnání. Vzhledem ke skladbě cílové skupiny není obava z nenaplnění kapacity firemní školky, ba naopak. Nicméně, pokud by zájem mezi zaměstnanci nebyl, může být školka nabídnuta společností sídlícím v areálu vybrané výrobní společnosti za úplatu.

Aktivity projektu zcela odráží potřeby cílových skupin, a to následujícím způsobem:

Zaměstnanci v roli rodičů mohou plynule a rychle nastoupit zpět do zaměstnání, a to již při dosažení dvou let věku dítěte. Klasické školky jsou určeny pro děti od 3 let, proto se matky nemohou do práce vrátit dříve než při dosažení tohoto věku dítěte. Ovšem ani při dosažení minimální hranice věku nemá matka jistotu, že její dítě bude do školky přijato. Tuto potřebu řeší navrhovaný projekt firemní školky, který nabízí služby pro děti od dvou let. Pomocí navrhovaného projektu mohou rodiče rozvíjet svou profesní kariéru a zároveň mít zajištěnu kvalitní péči o dítě. Pro rodiče je dnes z pracovního hlediska často nemožné zůstat s jedním dítětem doma tři až čtyři roky, chtějí pokračovat ve své profesní dráze, což je jim za pomoci projektu umožněno. O dítě je postaráno přímo na pracovišti, což dává rodičům pocit blízkosti k dítěti. Rodičům nevznikají problémy s dopravou a časovou prodlevou při cestách do školky.

Projekt firemní školky může být realizován v uzavřeném areálu vybrané výrobní společnosti, od vlastního areálu organizace je oddělen oplocením a má vlastní vjezd a vstup. Veškeré prostory jsou zrekonstruovány, ale musí být přizpůsobeny hygienickým předpisům a předpisům BOZP a PO pro firemní školku.

Klíčové činnosti

V rámci přípravy projektu již byly podniknuty rozsáhlé aktivity jako např. zhodnocení potřeby projektu, interní šetření zájmu o služby péče o děti, zvolení vhodných prostor a jejich rekonstrukce.

Mezi klíčové aktivity směřující k bezproblémovému průběhu projektu firemní školky bezesporu patří: Řízení a administrace. Vybavení prostor firemní školky. Tvorba výchovně vzdělávací koncepce. Provoz firemní školky. Evaluace projektu.

Cílem přípravy projektu, jeho řízení a administrace je nastavení detailních parametrů, rozdělení kompetencí a úkolů a zajištění efektivního řízení projektu a jeho monitoringu. Tato aktivita zahrnuje organizační zajištění, věcné a finanční řízení, koordinace projektových aktivit, analytické účetnictví projektu, monitoring projektu. Na těchto činnostech budou participovat všichni členové projektového týmu

Je potřeba přizpůsobit prostory hygienickým a bezpečnostním normám a zpracovat projektovou dokumentaci. Zajistit potřebné legislativy a vytvořit listiny typu provozní řád, BOZP a požární ochrana, formulář žádosti o umístění dítěte, vstupní dotazník a dotazník spokojenosti určen rodičům dětí, pracovní smlouvy pro personál školky apod.

Mezi další činnosti patří vybavení prostor firemní školky nábytkem, zařízením, pomůckami, hračkami a hrami a zřídit venkovní minihřiště, jehož součástí bude pískoviště, houpačky a prolézačky.

Firemní školka se bude nacházet v přízemí stávajícího třípodlažního skeletového objektu bývalé provozní budovy. Prostory jsou zrekonstruovány. Je však potřeba je plně přizpůsobit hygienickým a bezpečnostním podmínkám, konkrétně Vyhláše č. 410/2005 o hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení a provozem pro výchovu a vzdělávání mladistvých. Veškeré prostory školky budou přístupny osobám s omezenou schopností pohybu a orientace. Vybavení prostor školky je součástí nákladové analýzy.

K neodmyslitelným činnostem firemní školky patří tvorba výchovně vzdělávací koncepce. Jak již bylo zmíněno, nejednalo by se ve firemní školce pouze o „hlídání dětí“, ale měla by mít ambici objevovat a rozvíjet v dětech potenciál. Je nutné, aby byla výchova se vzděláváním vázána jak k obecným potřebám daným věkem, tak k individuálním možnostem jednotlivých dětí, a aby pedagogické aktivity probíhaly v rozsahu potřeb každého z nich.

Před uvedením do provozu je potřebné se zaměřit na personální zajištění provozu školky. Kapacita firemní školky bude celkově 40 dětí, o nichž budou pečovat vychovatelky s pedagogickým vzděláním a vychovatelky se zdravotním vzděláním. Dále by byl k dispozici konzultant / psycholog. Služby školky budou určeny pro děti od 2 do 6 let věku. Provoz firemní školky bude poskytován v tzv. denním režimu, tj. včetně stravování a spánku. Provozní doba firemní školky bude přizpůsobena směnnému provozu od 5:30 do 17:00. Samozřejmostí je fungování školky i v období letních prázdnin. Stravování by bylo zajišťováno společností, která sídlí v areálu společnosti a zajišťuje závodní stravování zaměstnanců. Výdej obědů i svačinek by byl zajišťován v kuchyňce, která je součástí prostor firemní školky.

Manažer interní komunikace zajistí PR aktivity, které budou průběžně informovat zaměstnance o průběhu projektu a následně po legislativním schválení hygienou budou PR aktivity směřovány i do médií v regionu.

Slavnostní otevření firemní školky je plánováno na srpen roku 2019. Samotný provoz by byl spuštěn v září roku 2019.

Poslední klíčovou aktivitou projektu je jeho evaluace. Cílem této aktivity je finálně zhodnotit veškeré výstupy projektu, porovnat cílové a dosažené hodnoty hodnotících indikátorů

a poskytnout jasná doporučení pro další fungování firemní školky. Hodnocení by probíhalo po dvou základních liniích – hodnocení výchovně vzdělávacího procesu ve firemní školce a hodnocení průběhu a úspěšnosti projektu.

11.1.2 Cvičební lekce v areálu společnosti

Cvičební lekce v areálu společnosti pomohou v prevenci péče o zdraví pracovníků. Jejich realizace docílí snížení absence zaměstnanců o 3 % do konce roku 2020 a zároveň těchto přínosů:

- 1) Prevence proti bolesti zad.
- 2) Prevence v boji se syndromem karpálních tunelů.
- 3) Prevence osteoporózy a inkontinence.
- 4) Udržení koncentrace a kondice u pracovníků.
- 5) Osvěžující cvičení těla a mysli.
- 6) Zvýšení spokojenosti a motivace zaměstnanců. Minimálně 80 % respondentů označí společnost jako dobrého zaměstnavatele v roce 2020.

Organizace doposud vycházela zaměstnancům vstříc v péči o sportovní kondici pouze poukázkami do bazénu v roce 2015 nebo sportovním dnem. Koncept cvičebních lekcí v areálu společnosti je změnou, která vychází z přání zaměstnanců. Zaměstnavatel má jistotu, že se lekcí účastní pouze jeho zaměstnanci, kterým chce pomoci, a nedochází například k prodeji poukázek známým nebo rodinným příslušníkům. Jedná se o peníze investované do zdraví a zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

K potřebnosti cvičebních lekcí přispívají tyto faktory:

- 1) **Zvýšení počtu zaměstnanců trpících na problémy se syndromem karpálních tunelů.**
 - Na základě dotazování vedoucích pracovníků se organizace potýká se zvýšením nemocnosti pracovníků, kteří mají problémy se syndromem karpálních tunelů. V roce 2017 bylo na operaci celkem 32 zaměstnanců.
- 2) **Celorepublikový trend – hodnota zdraví.**
 - Reakce na celorepublikový trend, kdy se hodnota zdraví dostává na vyšší úroveň, tento benefit pomáhá společnosti budovat své jméno na trhu a pomůže společnosti být vnímána jako „zdravá organizace“.

3) Průzkum předběžného zájmu.

- Z průzkumu, který byl zpracován v rámci zpracování diplomové práce, vyplývá, že předběžný zájem o lekce s fyzioterapeutem projevilo 97 zaměstnanců, 86 zaměstnanců by se rádi účastnili lekcí yoga nebo pilates. Mimo nich se očekává také zájem zaměstnanců, kteří se do průzkumu nezapojili.

Cílová skupina projektu „Cvičební lekce“

Cílovou skupinou projektu jsou všichni zaměstnanci vybrané výrobní společnosti bez výjimky. Lekce jsou specifické, přizpůsobeny problémům, které byly zjištěny na základě auditu jednotlivých středisek. Lekcí se mohou účastnit mladí, starší, podvyživení i obézní zaměstnanci, kteří chtějí preventivně pečovat o své zdraví. Vzhledem ke skladbě cílové skupiny, která je v plném počtu vyčíslena na více než 1400 zaměstnanců, není obav z nenaplnění kapacity lekcí. Pokud by k zájmu mezi zaměstnanci nedocházelo, mohou být lekce nabídnuty společností sídlícím v areálu vybrané výrobní společnosti za úplatu.

Projekt cvičebních lekcí bude realizován v prostorách kulturního domu vybrané výrobní společnosti, který je uvnitř areálu společnosti. Zaměstnancům tak nevznikají problémy s dopravou a časovou prodlevou při cestách na sportovní lekce. Kapacita kulturního domu je pro 80 účastníků a lektor předcvičuje na vyvýšeném jevišti.

Klíčové činnosti

V rámci přípravy projektu již byly podniknuty aktivity, mezi které patří zhodnocení potřeby projektu, dotazníkový průzkum šetřící zájem o cvičební lekce a zvolení vhodných prostor pro jejich realizaci.

Mezi klíčové aktivity směřující k úspěšnému dokončení projektu cvičebních lekcí patří výběrové řízení na lektory cvičebních lekcí, následný audit jednotlivých středisek, aby lekce byly přizpůsobeny pracovnímu prostředí a problémům, které z jednotlivých pracovních operací mohou plynout. Zahájení cvičebních lekcí a následná evaluace projektu.

První cvičební lekce jsou plánovány na září roku 2018. Pro dodržení hygienických podmínek a omezení nákladů na projekt, si bude každý z účastníků na lekci nosit svou vlastní podložku. Automat na vodu je v prostoru kulturního domu volně přístupný a pravidelně doplňován, aby byl dodržen pitný režim během lekcí. Lekce budou probíhat třikrát v týdnu po dvou hodinách, aby byl zajištěn volný přístup všem zaměstnancům i ve směnném režimu. Po konzultaci s personální ředitelkou se vybraná výrobní společnost rozhodla pro své

zaměstnance zvolit lekce pilates v úterý od 12:45 do 13:45 a následně od 14:15 do 15:15. Ve stejných časových intervalech budou probíhat lekce s fyzioterapeutem ve středu a lekce yoga ve čtvrtek. Rozmanitost cvičebních lekcí je z důvodu, aby si každý ze zaměstnanců našel lekci, která mu vyhovuje.

11.1.3 Firemní ubytovna

Vybudování ubytovacích prostor bude mít pro vybranou výrobní společnost následující přínosy:

- 1) Startovací byty pro zaměstnance pro posílení konkurenceschopnosti na trhu práce. Zvýšení počtu žádostí o zaměstnání o 30 % ročně.
- 2) Rozšíření oblasti nábory nových zaměstnanců po celé ČR i v zahraničí – min. 100 žádostí/rok ze vzdálenosti 50 km a více.
- 3) Pomoci resocializaci vězňů pracujících ve společnosti.
- 4) Pomoci zaměstnancům v nenadálých životních situacích (např. rozvod, vyhoření bytu/domu apod.).
- 5) Zvýšení spokojenosti a motivace zaměstnanců. Minimálně 80 % respondentů označí společnost jako dobrého zaměstnavatele v roce 2020.
- 6) Zvýšení image organizace a zlepšení konkurenceschopnosti na trhu práce.

Organizace v současné době vlastní celkem čtyři byty, které využívá pro své zaměstnance, zájem o ně však roste. Podle ředitele, který má na starosti správu areálu vybrané výrobní společnosti, je to z důvodu, že v regionu je nedostatek bytů k pronájmu a ubytovny jsou v okolí dvaceti kilometrů plně obsazeny.

K potřebnosti tohoto projektu přispívají následující faktory:

- 1) **Nedostatek uchazečů o zaměstnání v regionu.**
 - Personální oddělení společnosti upozorňuje na velmi nízkou míru nezaměstnanosti v regionu, která dosahuje pouhých čtyř procent. Firemní ubytovací prostory by pomohli s rozšířením nábory i ve vzdálenějších regionech, nebo v zahraničí.
- 2) **Zájem o firemní ubytovnu – především odsouzení zaměstnanci.**
 - Z průzkumu, který byl ve společnosti proveden, projevilo zájem o firemní ubytovnu patnáct zaměstnanců. Rozhovory s odsouzenými zaměstnanci, kteří nebyli do průzkumu spokojenosti a motivace zaměstnanců zahrnuti, odhalily dalších dvacet zájemců. Výrobní společnost má s vězeňskou službou ČR uzavřenou smlouvu

a v současné době zaměstnává přes padesát odsouzených. Doposud ve společnosti zůstalo, i po propuštění na svobodu, zaměstnáno pět odsouzených.

3) Nenadálé životní situace.

- V současné době dochází, dle personální ředitelky, častěji k rozchodům, rozvodům, kdy je potřeba zaměstnancům tyto chvíle pomoci překonat. V roce 2017 například společnost pomáhala dvěma rodinám v době, kdy jedné vyhořel byt a druhé dům. Jedná se o nepředvídatelné situace, ale pokud v těchto případech nabídne vybraná výrobní společnost pomoc, posílí si tím i její jméno v regionu.

Cílová skupina projektu „Firemní ubytovna“

Cílovou skupinou projektu „Firemní ubytovna“ jsou zaměstnanci, kteří se dostanou do nenadálých životních situací, odsouzení zaměstnanci, kteří jsou propuštěni na svobodu, může se jednat o uchazeče o zaměstnání ze vzdálenějších regionů, nebo ze zahraničí. Jelikož je ubytovna od areálu společnosti oddělena, mohou být prostory nabídnuty za úplaty i zájemcům z řad veřejnosti. Personální ředitelka a ředitel správy areálu společnosti však upřednostňují pronájem výhradně zaměstnancům společnosti. Vzhledem ke skladbě možné cílové skupiny a situací s ubytovnami v regionu, není obav z nenaplnění kapacity firemní ubytovny.

Projekt firemní ubytovny bude realizován nad prostorami firemní školky, ubytovna a firemní školka budou mít svůj vlastní vstup. Firemní školka je přístupná z uzavřeného areálu společnosti, firemní ubytovna má vchod z ulice. Veškeré prostory jsou zrekonstruovány, ale musí být přizpůsobeny hygienickým předpisům a předpisům BOZP a PO pro ubytovny a jsou potřebné další úpravy prostor. Po konzultaci se zaměstnanci investiční výstavby a ředitelem, který má na starosti správu areálu společnosti, budou prostory upraveny na dva apartmány, pět bytů a deset pokojů. Apartmány o velikosti 2+1 budou sloužit pro ředitele a management společnosti. Byty o velikosti 1+1, které mají svou vlastní kuchyň a sociální zařízení mohou sloužit zaměstnancům bez rozdílu. Levnější variantou budou pokoje, vždy pro dva ubytované, kde budou na chodbě společné sociální zařízení a kuchyň. Jedná se o uspořádání, které vede k nejlevnější nákladové variantě z hlediska úprav prostor.

Klíčové činnosti

V rámci přípravy projektu již byly podniknuty činnosti jako např. zhodnocení potřeby projektu, interní šetření zájmu o služby ubytovacích prostor, zvolení vhodných prostor a jejich rozložení.

Mezi klíčové činnosti, které musí být v rámci projektu řešeny patří: Řízení a administrace. Úpravy a vybavení prostor firemní ubytovny. Zahájení provozu firemní ubytovny. Evaluace projektu.

Klíčové aktivity řízení, administrace, úpravy a vybavení prostor firemní ubytovny jsou podobné jako u projektu „Firemní školka“. (Kapitola 11.1.1.)

Slavnostní otevření a zahájení provozu firemní ubytovny je plánováno na 1. 7. 2019. Cílem této klíčové aktivity je umožnit zaměstnancům a uchazečům o zaměstnání ubytování se v blízkosti místa výkonu práce. Dále tento projekt má podpořit zvýšení image vybrané výrobní společnosti v regionu a v neposlední řadě posílit spokojenost zaměstnanců dané výrobní organizace.

11.2 Matice odpovědností

V rámci projektu byly definovány klíčové činnosti, bez jejichž plnění nemůže být projekt řádně v termínu dokončen. Pro zřetelnost rolí v rámci projektů, byli vytvořeny dílčí tabulky matic odpovědností, které informují o plnění dílčích aktivit zaměstnanců. Každá matice zodpovědností definuje, kdo dílčí činnosti vykonává, popřípadě kontroluje/schvaluje, konzultuje a kdo je o jejím průběhu informován (Obr. 20).

Vykonává (<i>responsible</i>)	R
Kontroluje/schvaluje (<i>accountable</i>)	A
Konzultuje (<i>consult</i>)	C
Je informován (<i>inform</i>)	I

Obr. 20. Legenda k maticím odpovědností (vlastní zpracování)

Firemní školka

Na projektu firemní školky se podílí investiční výstavba a personální útvar (Tab. 4).

Tab. 4. Matice odpovědností – Firemní školka

	Investiční výstavba	Personální ředitelka	Manažer interní komunikace	HR Business Partneri	Odbor zaměstnaneckých vztahů	Předseda představenstva	Zaměstnanci
Příprava projektu	I	I	I	R	I	A	I
Úpravy prostor	R	A	I	C	I		
Dětské hřiště	R	A	I	C	I		
Výběrové řízení na pedagogické pracovníce		A	I	R	R		
Dovybavení prostor	R	A	I	C	I		
Tvorba listin (Provozní řád, BOZP a požární ochrana, formulář žádosti o umístění dítěte, vstupní dotazník, dotazník spokojenosti určen rodičům dětí apod.		A	I	R	R		
Legislativní schválení - hygiena	I	I	I	R	I	I	I
Výběrové řízení na konzultanta/psychologa		A	I	R			
Výběrové řízení - uklízečka		A			R		
Příprava smluv		A			R		
PR aktivita mezi zaměstnanci		A	R	C	I		I
PR aktivita do médií (dobré jméno společnosti)		A	R	C	I		
Tvorba výchovně vzdělávací koncepce		A	I	R	I		I
Evaluace projektu 2019		A	I	R		I	I
Provoz firemní školky	I	A	R	R	I	I	I
Evaluace projektu 2020		A	I	R		I	I
Evaluace projektu 2021		A	I	R		I	I

Cvičební lekce

Projekt cvičebních lekcí je plně v kompetenci personálního útvaru, především za jednotlivé činnosti zodpovídá HR Business Partner a Manažer interní komunikace pod dohledem Personální ředitelky (Tab. 5).

Tab. 5. Matice odpovědností – Cvičební lekce

	Personální ředitelka	Manažer interní komunikace	HR Business Partneri	Předseda představenstva	Zaměstnanci	Lektoři
Příprava projektu	A	I	R	I	I	
Výběrové řízení lektori - Fyzioterapeut, yoga, pilates	A	I	R			
Audit středisek	A	I	R			
Příprava smluv	A		R			
PR aktivita mezi zaměstnanci	A	R	I		I	
PR aktivita do médií (dobré jméno společnosti)	A	R	I			
Zahájení cvičebních lekcí	A	I	R	I	I	I
Evaluace projektu	A	I	R	I	I	I

Ubytovna

Za projekt ubytovny jsou zodpovědní zaměstnanci Investiční výstavby, pod dohledem jejich ředitele a za spolupráce HR Business Partnerů společně s Manažerem interní komunikace (Tab.6).

Tab. 6. Matice odpovědností – Ubytovna

	Investiční výstavba	Ředitel odštěpného závodu servis	Manažer interní komunikace	HR Business Partneri	Předseda představenstva	Zaměstnanci
Příprava projektu	I	I	I	R	A	I
Úpravy prostor	R	A	I	C		
Vybavení prostor	R	A	I	C		
Příprava smluv, domovní řád, BOZP, požární a evakuační plán	R	A	I	I		
Legislativní schválení - hygiena	R	A	I	I	I	
PR aktivita mezi zaměstnanci	I	A	R	C		I
PR aktivita do médií (dobré jméno společnosti)	I	A	R	C		
Zahájení provozu	R	I	I	I	A	I
Evaluace projektu	R	A	I	I	I	I

11.3 Harmonogram realizace

Předpokládaná délka celého projektu je stanovena na devatenáct měsíců, ve kterých jsou započítány dva měsíce na přípravu dílčích projektů. Dílčí projekty mají různé délky trvání. Časově nejnáročnější je projekt na vybudování firemní školky, který je v délce devatenácti měsíců, projekt firemní ubytovny je stanoven na sedmnáct měsíců a časově nejméně náročné jsou cvičební lekce, které nepotřebují žádné stavební úpravy, jelikož jsou realizovány ve firemním kulturním domě, délka realizace projektu je stanovena na šest měsíců.

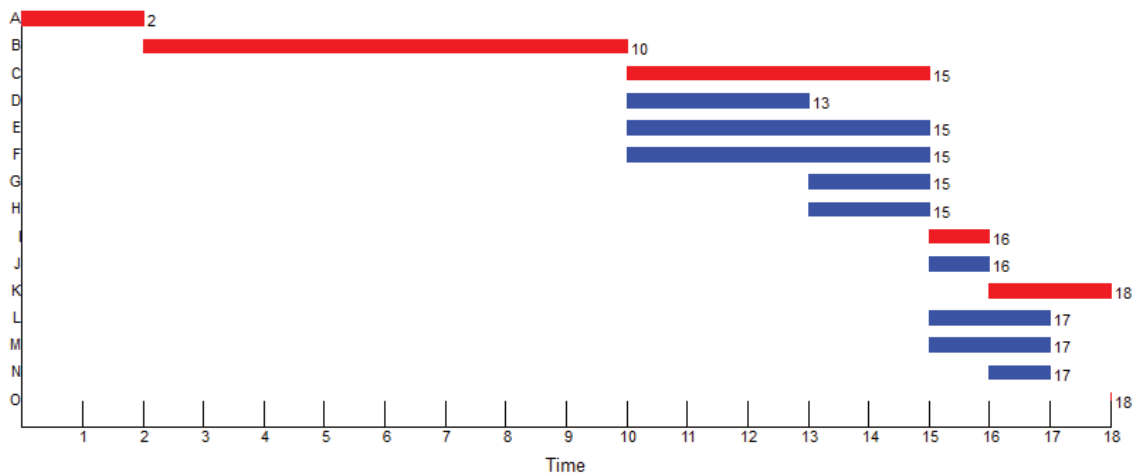
Firemní školka

Časově nejnáročnějším projektem je vybudování firemní školky, který se skládá celkem ze 17 aktivit znázorněny v časovém harmonogramu (Tab. 7). Evaluace projektu proběhne dvakrát po zahájení provozu firemní školky.

Tab. 7. Časový harmonogram – Firemní školka

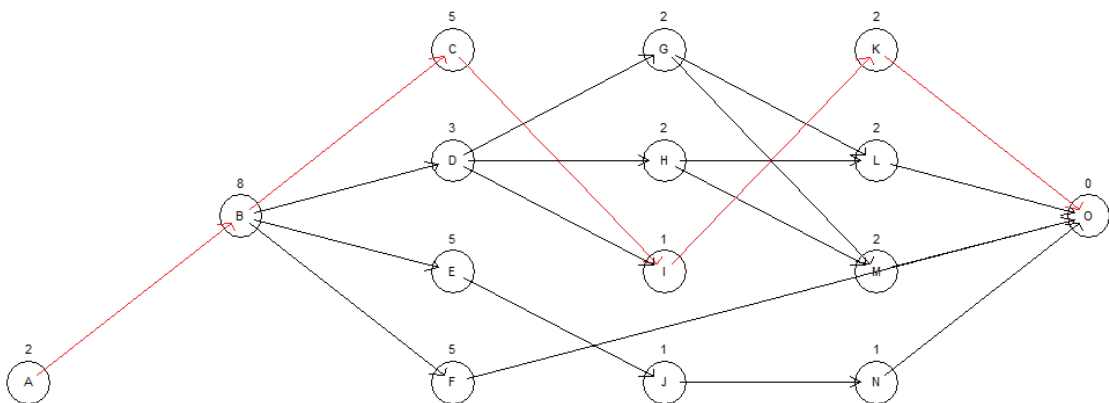
Aktivita	Označení aktivity	Termíny	Doba trvání v měsících
Příprava projektu	A	do 30. 4. 2018	2
Úpravy prostor	B	1. 5. 2018 - 31. 12. 2018	8
Dovybavení prostor	C	1. 1. 2019 - 31. 5. 2019	5
Tvorba listin (Provozní řád, BOZP a požární ochrana, formulář žádosti o umístění dítěte, vstupní dotazník, dotazník spokojenosti určen rodičům dětí apod.	D	1. 2. 2019 - 30. 4. 2019	3
Výběrové řízení na pedagogické pracovnice	E	1. 2. 2019 - 30. 6. 2019	5
Dětské hřiště	F	1. 3. 2019 - 30. 6. 2019	4
Výběrové řízení na konzultanta/psychologa	G	1. 5. 2019 - 30. 6. 2019	2
Výběrové řízení - uklízečka	H	1. 5. 2019 - 30. 6. 2019	2
Legislativní schválení - hygiena	I	1. 6. 2019 - 30. 6. 2019	1
Tvorba výchovně vzdělávací koncepce	J	1. 7. 2019 - 31. 7. 2019	1
Příprava smluv	K	1. 7. 2019 - 15. 8. 2019	2
PR aktivita mezi zaměstnanci	L	1. 7. 2019 - 31. 8. 2019	2
PR aktivita do médií (dobré jméno společnosti)	M	1. 7. 2019 - 31. 8. 2019	2
Evaluace projektu 2019	N	1. 8. 2019 - 20. 8. 2019	1
Zahájení provozu firemní školky	O	od 1. 9. 2019	0
Evaluace projektu 2020	P	1. 8. 2020 - 20. 8. 2020	1
Evaluace projektu 2021	Q	1. 8. 2021 - 20. 8. 2021	1

Časový harmonogram firemní školky je Ganttovým diagramem znázorněn na Obr. 21, jeho předpokládaná doba trvání je stanovena na 18 měsíců. Červenou barvou je označena kritická cesta, která vede aktivitami A, B, C, I, K, O.



Obr. 21. Ganttův diagram – Firemní školka (výstup programu QM for Windows)

Časový harmonogram projektu může být znázorněn i pomocí síťové analýzy (Obr. 22). Kritická cesta je na obrázku znázorněna opět červenou barvou.



Obr. 22. Síťová analýza projektu – Firemní školka (výstup programu QM for Windows)

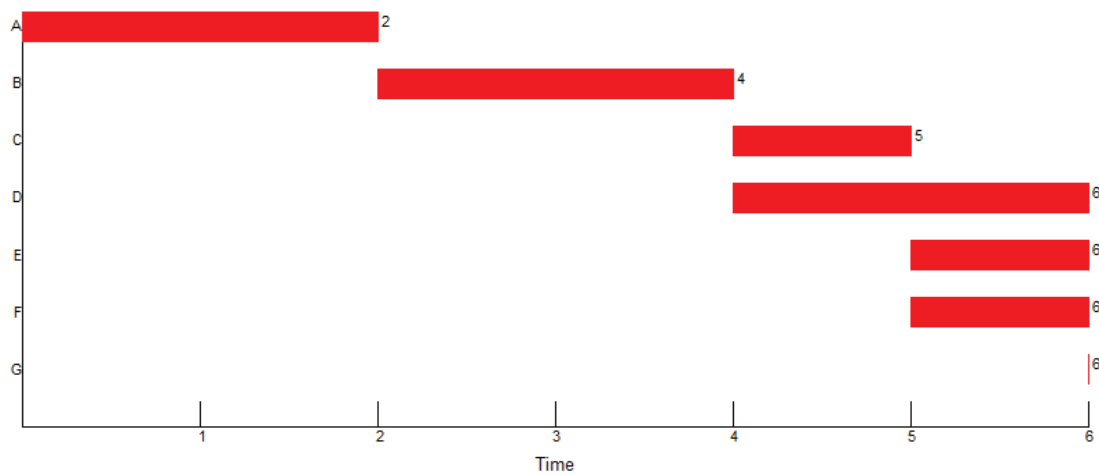
Cvičební lekce

Časově nejméně náročným projektem jsou cvičební lekce, které se skládají celkem z 8 aktivit znázorněné v Tab. 8. Evaluace projektu bude probíhat 7 měsíců po zahájení cvičebních lekcí.

Tab. 8. Časový harmonogram – Cvičební lekce

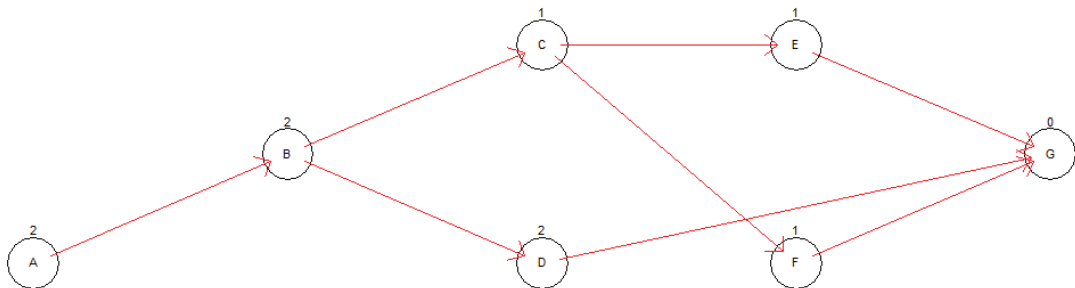
Aktivita	Označení aktivity	Termíny	Doba trvání v měsících
Příprava projektu	A	do 30. 4. 2018	2
Výběrové řízení lektori - Fyzioterapeut, yoga, pilates	B	1. 5. 2018 - 30. 6. 2018	2
Audit středisek	C	1. 7. 2018 - 15. 7. 2018	1
Příprava smluv	D	1. 7. 2018 - 15. 8. 2018	2
PR aktivita mezi zaměstnanci	E	1. 8. 2018 - 31. 8. 2018	1
PR aktivita do médií (dobré jméno společnosti)	F	1. 8. 2018 - 31. 8. 2018	1
Zahájení cvičebních lekcí	G	od 1. 9. 2018	0
Evaluace projektu	H	1. 3. 2019 - 31. 3. 2019	1

Časový harmonogram cvičebních lekcí je pomocí Ganttova diagramu znázorněn na Obr. 23, jeho předpokládaná doba trvání je stanovena na šest měsíců. Červenou barvou je označena kritická cesta, která vede napříč všemi aktivitami.



Obr. 23. Ganttův diagram – Cvičební lekce (výstup programu QM for Windows)

Časový harmonogram projektu je pomocí síťové analýzy znázorněn na Obr. 24. Kritická cesta je opět znázorněna červenou barvou.



Obr. 24. Síťová analýza projektu – Cvičební lekce (výstup programu QM for Windows)

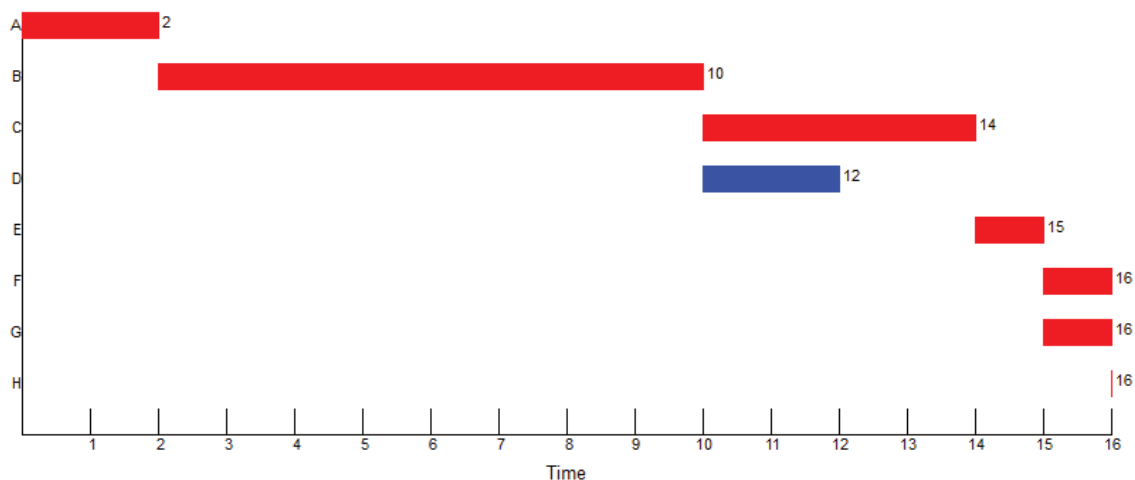
Ubytovna

Časový harmonogram ubytovny je v celkové délce sedmnácti měsíců a zahájení provozu je plánováno na 1. 7. 2019.

Tab. 9. Časový harmonogram – Ubytovna

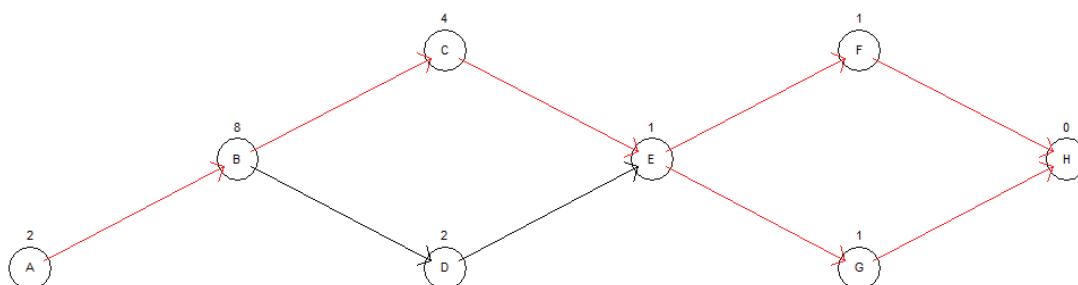
Aktivita	Označení aktivity	Termíny	Doba trvání v měsících
Příprava projektu	A	do 30. 4. 2018	2
Úpravy prostor	B	1. 5. 2018 - 31. 12. 2018	8
Vybavení prostor	C	1. 1. 2019 - 30. 4. 2019	4
Příprava smluv, domovní řád, BOZP, požární a evakuační plán	D	1. 2. 2019 - 31. 3. 2019	2
Legislativní schválení - hygiena	E	1. 5. 2019- 31. 5. 2019	1
PR aktivita mezi zaměstnanci	F	1. 6. 2019 - 30. 6. 2019	1
PR aktivita do médií (dobré jméno společnosti)	G	1. 6. 2019 - 30. 6. 2019	1
Zahájení provozu	H	od 1. 7. 2019	0
Evaluace projektu	I	1. 7. 2020 - 31. 7. 2020	1

Časový harmonogram firemní ubytovny je pomocí Ganttova diagramu znázorněn na Obr. 25, jeho předpokládaná doba trvání je stanovena na sedmáct měsíců. Červenou barvou je označena kritická cesta, která vede napříč aktivitami A, B, C, E, F, G, H.



Obr. 25. Ganttův diagram – Firemní ubytovna (výstup programu QM for Windows)

Časový harmonogram projektu firemní ubytovny je znázorněn pomocí síťové analýzy na obrázku (Obr. 26). Kritická cesta je znázorněna červenou barvou.



Obr. 26. Síťová analýza projektu – Firemní ubytovna (výstup programu QM for Windows)

11.4 Nákladová analýza

Celkové náklady projektu jsou vyčísleny na 3 674 000 Kč bez DPH a jsou detailně rozepsány v jednotlivých tabulkách níže (Tab. 10, Tab. 11, Tab. 12 a Tab. 13). Osobní a provozní náklady pro provoz služeb projektu činí ročně 3 306 400 Kč včetně pojištění pro případ pracovního úrazu a odvodů povinného pojistného zaměstnavatele ve výši 34 %.

Firemní školka

Celkové náklady na dovybavení prostor firemní školky jsou stanoveny na 1 129 000 Kč. Jednotlivé položky nákladů jsou rozepsány v Tab. 10.

Tab. 10. Nákladová analýza – Firemní školka

Celkové náklady		1 129 000	
Nábytek	670 000	Zařízení	250 000
Vybavení šatny dětí	120 000	Sestava stolní PC	17 000
Vybavení šatny personálu	14 000	Notebook	20 000
Vybavení kanceláře personálu	20 000	Multifunkční zařízení pro standardní využití	17 000
Stoly pro děti	48 000	Mobilní telefon	5 000
Židličky pro děti	46 000	LCD televize	70 000
Kuchyň s vybavením	80 000	HIFI věž	20 000
Sociální prostory s vybavením	200 000	Plátno	10 000
Spací matrace pro děti	100 000	dataprojektor	25 000
Skříně na hračky, hry a knihy	32 000	Interaktivní dotyková tabule	60 000
Policový regál do skladu	10 000	Digitální fotoaparát	6 000
Pomůcky, hračky, hry	130 000	Dětské hřiště	79 000
Hry, hračky, knihy	40 000	Pískoviště	18 000
CD a DVD - pohádky, výukové materiály	40 000	Kolotoč, houpačky	34 000
Výtvarný materiál	50 000	Prolézačky, skluzavky	27 000

Dále je potřebné zajistit provoz firemní školky, kdy jsou osobní náklady pracovníků vyčísleny na 2 284 000 Kč za rok (Tab. 11), včetně odvodů povinného pojistného zaměstnavatele ve výši 34 %.

Tab. 11. Osobní náklady – Firemní školka

Osobní náklady/rok	2 284 000
4 x Vychovatelky s pedagogickým vzděláním	2 000 000
1 x Uklízečka - částečný úvazek	84 000
1 x Konzultant/psycholog	200 000

Cvičební lekce

Cvičební lekce jsou časově i finančně nejméně náročné. K jejich realizaci je potřebný audit středisek, který je vyčíslen na 9 000 Kč a následně k zajištění pravidelného provozu cvičebních lekcí jsou stanoveny roční osobní náklady lektorů ve výši 278 400 Kč. Jedna lekce s fyzioterapeutem je stanovena na 1 500 Kč, méně finančně náročné jsou lekce yogy a pilates, kde je jedna lekce vyčíslena na 700 Kč. Roční provozní náklady zabezpečující pravidelné cvičební lekce jsou vyčísleny vybranou výrobní společností na 144 000 Kč. Ceny jsou stanoveny bez ohledu na počet účastníků (Tab. 12). Cvičební lekce jsou pro zaměstnance plně hrazeny zaměstnavatelem.

Tab. 12. Nákladová analýza – Cvičební lekce

Audit středisek - Fyzioterapeutické lekce	9 000
Provozní náklady/rok (nájem, voda, elektřina, topení, úklid)	144 000
Osobní náklady/rok	278 400
Lektor - Fyzioterapeut	144 000
Lektor - yoga	67 200
Lektor - pilates	67 200

Ubytovna

Nákladově nejnáročnějším projektem je firemní ubytovna, její celkové náklady jsou stanoveny na 2 536 000 Kč. Jednotlivé položky jsou rozepsány v Tab. 13. Roční provozní náklady ubytovny jsou společností odhadnuty na 600 000 Kč, včetně služeb investiční výstavby, která bude mít na starosti i služby správce objektu.

Tab. 13. Nákladová analýza – Ubytovna

Celkové náklady		2 536 000	
Úpravy prostor	1 400 000	Nábytek + sociální zařízení - byty	450 000
Nábytek + sociální zařízení - apartmány	316 000	Kuchyňská linka vč. instalace	175 000
Kuchyňská linka vč. instalace	80 000	Postel + noční stolek	50 000
Sedací souprava	40 000	Skříň	50 000
Konferenční stolek	10 000	Sociální zařízení	175 000
Televize	30 000	Nábytek + sociální zařízení - ubytovna	370 000
Obývací stěna	20 000	Kuchyňská linka vč. instalace	50 000
Postel + noční stolek	16 000	Postel + noční stolek	80 000
Vestavná skříň	20 000	Skříň	80 000
Sociální zařízení	100 000	Sociální zařízení - ženy, muži	160 000

Po konzultaci s ředitelem odštěpného závodu servis, bude měsíční nájemné za pokoj ve výši 4 000 Kč, byt bude ve výši 8 000 Kč a apartmány jsou benefitem pro ředitele, nebo TOP management společnosti plně hrazeny organizací. Doba návratnosti ubytovny je při plném obsazení stanovena na necelé 4 roky.

11.5 Analýza rizik

V průběhu celého projektového cyklu objektivně existují tendence k ovlivnění, respektive narušení jeho plánovaného průběhu, proto byl celý projekt pečlivě promyšlen, naplánován a konzultován. V rámci logického rámce byla identifikována rizika a následně stanovena opatření k eliminaci či úplnému odstranění rizika.

Rizika firemní školky

Riziko 1: Nedostatek potřebných finančních prostředků a dostupnost v čase.

Riziko 2: Nesplnění časového harmonogramu.

Riziko 3: Nezájem rodičů o služby školky.

Riziko 4: Nekvalitní služby školky.

Riziko 5: Nevhodné nastavení provozní doby.

Riziko 6: Nekvalitní vybavení prostor firemní školky.

Riziko 7: Nespolupráce zaměstnanců na programu firemní školky.

Rizika cvičební lekce

Riziko 1: Onemocnění cvičitele/fyzioterapeuta.

Riziko 2: Nezájem zaměstnanců o služby cvičebních lekcí.

Riziko 3: Nedostatek míst na cvičebních lekcích.

Riziko 4: Nekvalitní cvičitel/fyzioterapeut.

Rizika firemní ubytovna

Riziko 1: Zajištění potřebných finančních prostředků a dostupnost v čase.

Riziko 2: Nesplnění časového harmonogramu.

Riziko 3: Nezájem o služby ubytovny.

Riziko 4: Hluk z prostor firemní školky.

Riziko 5: Problémy mezi nájemníky.

11.5.1 Stanovení pravděpodobnosti rizik

Pro každé zmíněné riziko je nutné stanovit pravděpodobnost, že se riziko vyskytne, a míru dopadu v případě, že by se opravdu vyskytlo. Stanovené úrovně pravděpodobnosti rizika i jeho dopadu jsou názorem autorky diplomové práce po konzultaci s personální ředitelkou a ředitelem správy areálu budov.

Každému riziku je přisouzena jeho příslušná úroveň, která je současně vyjádřena v Tab. 14.

Tab. 14. Možné úrovně rizika a jejich číselné vyjádření

Úroveň	Pravděpodobnost rizika	Číselný interval
5	Velmi pravděpodobné	5 – 4,1
4	Pravděpodobné	4 – 3,1
3	Možné	3 – 2,1
2	Nepravděpodobné	2 – 1,1
1	Velmi nepravděpodobné	1 – 0,1

Následně je přistoupeno k samotnému odhadování pravděpodobnosti nastání rizika a jeho číselnému vyjádření, které je přehledně zapsáno do Tab. 15.

Tab. 15. Stanovení pravděpodobnosti nastání definovaných rizik

Riziko	Úroveň pravděpodobnosti rizika	Číselné vyjádření
Firemní školka		
Zajištění potřebných finančních prostředků a dostupnost v čase	2	1,4
Nesplnění časového harmonogramu	2	1,8
Nezájem rodičů o služby školky	3	2,7
Nekvalitní služby školky	3	2,5
Nevhodné nastavení provozní doby	3	2,8
Nekvalitní vybavení prostor firemní školky	2	1,3
Nespolupráce zaměstnanců na programu firemní školky	2	1,2
Rizika cvičební lekce		
Onemocnění cvičitele/fyzioterapeuta	4	3,7

Nezájem zaměstnanců o služby cvičebních lekcí	3	2,8
Nedostatek míst na cvičebních lekcích	4	3,9
Nekvalitní cvičitel/fyzioterapeut	3	2,3
Rizika firemní ubytovna		
Zajištění potřebných finančních prostředků a dostupnost v čase	2	1,4
Nesplnění časového harmonogramu	2	1,8
Nezájem o služby ubytovny	4	3,9
Hluk z prostor firemní školky	4	3,7
Problémy mezi nájemníky	4	3,9

11.5.2 Stanovení míry dopadu rizik

Po vyjádření míry výskytu pravděpodobnosti rizik je nutné stanovit míry dopadu rizik. Zásada této činnosti je obdobná jako v předchozím případě – úroveň dopadu rizika a jejich číselné vyjádření je formulováno v Tab. 16.

Tab. 16. Přehled úrovní dopadu rizik a jejich číselné vyjádření

Úroveň	Dopad na projekt	Číselný interval
5	Destruktivní	5 – 4,1
4	Velmi výrazný	4 – 3,1
3	Výrazný	3 – 2,1
2	Drobný	2 – 1,1
1	Téměř nezatelný	1 – 0,1

Dále je nutné stanovit každému z rizik úroveň dopadu na projekt, pokud by došlo k jeho naplnění (Tab. 17). Postup je stejný jako při stanovení pravděpodobnosti nastání rizika.

Tab. 17. Stanovení úrovně dopadu definovaných rizik

Riziko	Úroveň dopadu	Číselné vyjádření
Firemní školka		
Zajištění potřebných finančních prostředků a dostupnost v čase	5	4,7
Nesplnění časového harmonogramu	3	2,8
Nezájem rodičů o služby školky	3	2,7
Nekvalitní služby školky	4	3,5
Nevhodné nastavení provozní doby	2	1,8
Nekvalitní vybavení prostor firemní školky	3	2,2
Nespolupráce zaměstnanců na programu firemní školky	2	1,6
Rizika cvičební lekce		
Onemocnění cvičitele/fyzioterapeuta	2	1,7
Nezájem zaměstnanců o služby cvičebních lekcí	3	2,8
Nedostatek míst na cvičebních lekcích	2	2,6
Nekvalitní cvičitel/fyzioterapeut	4	3,9
Rizika firemní ubytovna		
Zajištění potřebných finančních prostředků a dostupnost v čase	5	4,7
Nesplnění časového harmonogramu	3	2,8
Nezájem o služby ubytovny	3	2,9
Hluk z prostor firemní školky	2	1,7
Problémy mezi nájemníky	4	3,7

11.5.3 Hodnocení rizik

Poslední a nedílnou součástí rizikové analýzy je výpočet celkové úrovně rizika. Vychází se v něm ze stanovených hodnot pravděpodobnosti výskytu rizika a jeho možného dopadu – výsledkem jejich vzájemného součinu je hodnota daného rizika, která je vyhodnocována podle následujících kritérií v Tab. 18.

Tab. 18. Určení intervalu a příslušné síly rizika

Interval	Síla rizika
0 – 8	Slabé
8,1 – 16,5	Střední
16,6 - 25	Vysoké

Podle výše uvedeného postupu byly vypočteny síly jednotlivých rizik a přespány do Tab. 19.

Tab. 19. Síly jednotlivých rizik

Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Síla rizika
Firemní školka			
Zajištění potřebných finančních prostředků a dostupnost v čase	1,4	4,7	6,58
Nesplnění časového harmonogramu	1,8	2,8	5,04
Nezájem rodičů o služby školky	2,7	2,7	7,29
Nekvalitní služby školky	2,5	3,5	8,75
Nevhodné nastavení provozní doby	2,8	1,8	5,04
Nekvalitní vybavení prostor firemní školky	1,3	2,2	2,86
Nespolupráce zaměstnanců na programu firemní školky	1,2	1,6	1,92

Rizika cvičební lekce			
Onemocnění cvičitele/fyzioterapeuta	3,7	1,7	6,29
Nezájem zaměstnanců o služby cvičebních lekcí	2,8	2,8	7,84
Nedostatek míst na cvičebních lekcí	3,9	2,6	10,14
Nekvalitní cvičitel/fyzioterapeut	2,3	3,9	8,97
Rizika firemní ubytovna			
Zajištění potřebných finančních prostředků a dostupnost v čase	1,4	4,7	7,99
Nesplnění časového harmonogramu	1,8	2,8	5,04
Nezájem o služby ubytovny	3,9	2,9	11,31
Hluk z prostor firemní školky	3,7	1,7	6,29
Problémy mezi nájemníky	3,9	3,7	14,43

Rizika, které mohou nastat v průběhu realizace projektu nikterak nevybočují z těch, která jsou pro daný typ projektu běžná, proto je možné projekt z tohoto hlediska považovat za bezproblémový. Jejich vznik je málo pravděpodobný, ovšem v případě, že nastanou, je personální oddělení společnosti schopno reagovat bez závažnějších dopadů na kvalitu projektu.

11.5.4 Opatření proti rizikům

Jednotlivá opatření proti rizikům byla konzultována s ředitelem odštěpného závodu servis, který má s podobným projektem firemní školky a firemní ubytovny zkušenosti od předchozího zaměstnavatele.

Opatření proti rizikům firemní školky

1) Zajištění potřebných finančních prostředků a dostupnost v čase

- **Opatření:** Způsobitelné náklady projektu jsou reálně odhadnuty a jsou představitelem společnosti vyčleněny prostředky z vlastních zdrojů k zajištění bezproblémového chodu projektu. Ve firemní školce bude nastaven systém tzv. školného ve výši 600 Kč.

2) Nesplnění časového harmonogramu

- **Opatření:** Prostory pro provoz firemní školky jsou již rekonstruovány, zbývají drobné stavební úpravy a dovybavení. Časový plán zohledňuje přiměřenou časovou rezervu.

3) Nezájem rodičů o služby školky

- **Opatření:** Realizace projektového záměru vychází ze šetření poptávky po službách firemní školky. Je zmapován zájem kmenových zaměstnanců (rodičů s dětmi). Mezi klíčovými aktivitami je zahrnuta i PR aktivita mezi zaměstnanci a směrem do médií, kterou má na starosti manažer interní komunikace.

4) Nekvalitní služby školky

- **Opatření:** Péče bude zajišťována kvalitním týmem pedagogických pracovníků. Výběrové řízení bude pod dohledem personálního oddělení, které vždy na nově příchozí zaměstnance zjišťuje po souhlasu uchazeče reference u předchozích zaměstnavatelů. Spokojenost bude každý rok dotazníkovým šetřením a na rodičovských schůzkách, které budou probíhat dvakrát do roka, zjišťována u rodičů dětí.

5) Nevhodné nastavení provozní doby

- **Opatření:** Provozní dobu je možné flexibilně změnit po zahájení jejího provozu. Vzhledem k otevření dvou tříd a přijetí čtyř pedagogických pracovníků je možné provozní dobu pokrýt i v delších časových intervalech, kdy budou ranní a odpolední hodiny sloučeny do jedné třídy pod vedením jedné pracovnice.

6) Nekvalitní vybavení prostor firemní školky

- **Opatření:** Vybavení prostor firemní školky je konzultováno se zástupci ředitelů škol v regionu a jsou zjišťovány co nejlepší recenze.

7) Nespoupráce zaměstnanců na programu firemní školky

- **Opatření:** Již v současné době zaměstnanci spolupracují se základními a středními školami, jedná se u vybraných zaměstnanců o náplň pracovní doby.

Opatření proti rizikům cvičebních lekcí

1) Onemocnění cvičitele/fyzioterapeuta

- **Opatření:** Onemocnění lektora musí být zajištěno ve smlouvě se společností, která musí zajistit okamžitou náhradu.

2) Nezájem zaměstnanců o služby cvičebních lekcí

- **Opatření:** Realizace projektu cvičebních lekcí vychází z proběhlého průzkumu a zájmu po službách cvičebních lekcí. Je zmapován zájem zaměstnanců.

3) Nedostatek míst na cvičebních lekcích

- **Opatření:** V případě vysokého zájmu o cvičební lekce bude navýšen počet cvičebních lekcí.

4) Nekvalitní cvičitel/fyzioterapeut

- **Opatření:** Lekce budou zajišťovány kvalitní společností poskytující cvičební lekce s předem získanými referencemi a zkušenostmi s poskytováním cvičebních lekcí ve výrobních společnostech. Spokojenost bude zjišťována u účastníků lekcí před evaluací projektu a následně každý rok pomocí dotazníkového šetření.

Opatření proti rizikům firemní ubytovny

1) Zajištění potřebných finančních prostředků a dostupnost v čase

- **Opatření:** Způsobilé náklady projektu jsou reálně odhadnuty a jsou představitelem společnosti vyčleněny prostředky z vlastních zdrojů k zajištění bezproblémového chodu projektu. Ve firemní ubytovně bude nastaven systém nájemného. Měsíční nájemné za pokoj ve výši 4 000 Kč, byt bude ve výši 8 000 Kč.

2) Nesplnění časového harmonogramu

- **Opatření:** Prostory pro provoz firemní ubytovny jsou již rekonstruovány, zbývají stavební úpravy a dovybavení. Časový plán zohledňuje přiměřenou časovou rezervu.

3) Nezájem o služby ubytovny

- **Opatření:** Realizace projektového záměru vychází ze šetření poptávky po službách firemní ubytovny. Je zmapován zájem zaměstnanců, odsouzených pracovníků a zájem o ubytovny v regionu. Mezi klíčovými aktivitami je zahrnuta i PR aktivita mezi zaměstnanci a směrem do médií, kterou má na starosti manažer interní komunikace.

4) Hluk z prostor firemní školky

- **Opatření:** Prostory firemní ubytovny budou od školky odhlučněny kvalitním materiálem, je využito akustické izolace. Budou použita kvalitní plastová okna s vysokou hodnotou indexu vzduchové neprůzvučnosti, která zabraňují hluku ze zahrady firemní školky.

5) Problémy mezi nájemníky

- **Opatření:** Při podepisování smlouvy o nájmu budou nájemníci zároveň podepisovat domovní řád a pravidla platná pro užívání ubytovny. Pokud tyto pravidla nebudou dodržována, bude nájemní smlouva okamžitě ukončena. Spokojenost nájemníků bude zjišťována ročním dotazníkovým šetřením a průběžným informováním se mezi nájemníky.

12 SHRNU TÍ PROJEKTU

V projektu rozšíření péče o zaměstnance jsou společnosti na základě empirického šetření mezi zaměstnanci společnosti a následného rozhovoru se zástupci zaměstnavatele navrženy aktivity za účelem zvýšení spokojenosti zaměstnanců o minimálně 15 %, zvýšení dobrého jména společnosti v regionu, snížení fluktuace zaměstnanců společnosti o minimálně 5 % a snížení absence zaměstnanců společnosti o minimálně 3 %.

Projekt byl rozdělen do tří částí. První část zahrnuje work-life balance zaměstnanců, která se zaměřuje na vybudování firemní školky. Druhá část je zaměřena na péči o zdraví zaměstnanců, ve které jsou navrženy cvičební lekce s fyzioterapeutem, lekce yogy a pilates. Třetí část projektu se věnuje využití prostor nad firemní školkou pro firemní ubytovnu.

Všechny důležité informace o projektu jsou zpracovány do logického rámce, který je přílohou (P IV) diplomové práce. Součástí logického rámce je také hlavní cíl projektu a jeho výstupy včetně ukazatelů, pomocí kterých bude ověřováno plnění projektu.

V rámci projektu jsou stanoveny klíčové aktivity, které je nutné splnit pro úspěšné ukončení projektu. Za jednotlivé aktivity, včetně časového harmonogramu, jsou stanoveny osoby, které budou zodpovědné za jejich plnění. Předpokládaná doba trvání celého projektu je devatenáct měsíců, v projektu jsou zahrnuty dva měsíce, zajišťující přípravu projektu. V rámci časové analýzy je stanovena kritická cesta všech dílčích projektů. Konec projektu je datován k 1. 9. 2019, kdy je plánován provoz firemní školky. Součástí každého dílčího projektu je jeho evaluace.

Nákladová analýza projektu je vyčíslena na 3 674 000 Kč bez DPH. Tyto náklady jsou rozděleny do dvou let. V roce 2018 budou realizovány stavební úpravy prostor firemní školky a ubytovny, dále audit jednotlivých středisek pro správné zacílení cvičebních prvků, které budou hrazeny z rozpočtu roku 2018. Následné náklady budou zahrnuty do rozpočtu roku 2019. Osobní náklady pro provoz služeb projektu (pedagogičtí pracovníci + lektoři) činí ročně 3 306 400 Kč včetně pojištění pro případ pracovních úrazů a odvodů povinného pojistného zaměstnavatele ve výši 34 %. Všechny náklady byly schváleny představiteli zaměstnavatele.

Pozitivně dopadla i riziková analýza projektu, kdy nebylo zjištěno riziko představující velkou hrozbu pro celý projekt. Ke každému riziku bylo pro jeho snížení navrženo opatření,

které bylo konzultováno s ředitelem závodu servis, který má s podobným projektem zkušenosti od předchozího zaměstnavatele.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce „Projekt rozšíření péče o zaměstnance ve vybrané výrobní organizaci“ bylo navrhnout opatření, která povedou ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců, snížení fluktuace zaměstnanců a snížení absence zaměstnanců.

Prvním krokem k naplnění cíle byla literární rešerše pojmů, kterých se diplomová práce týká. Identifikovány byly trendy ovlivňující řízení lidských zdrojů, a to rostoucí význam společenské odpovědnosti organizace a sociální politiky organizace, a narůstající apel na diversity management, péči o zdraví zaměstnanců a jejich work-life balance.

Byla analyzována současná situace ve společnosti. Ukázalo se, že zaměstnanci mají zájem o benefity, které podporují péči o jejich zdraví a work-life balance. Proto se projekt zaměřil na 3 opatření:

- Vybudování firemní školky
- Zavedení pravidelných cvičebních lekcí
- Zřízení firemní ubytovny

Projekt firemní školky pomůže zaměstnancům skloubit profesní život se soukromým. Podpoří dřívější návrat kvalifikovaných zaměstnanců z mateřské nebo rodičovské dovolené již po dvou letech. Udrží kvalifikované zaměstnance, omezí míru fluktuace u rodičů po návratu z MD a RD. Projekt cvičebních lekcí v areálu vybrané výrobní společnosti je podporou péče o zdraví pracovníků, jeho realizace pomáhá prevenci proti bolesti zad, prevenci v boji se syndromem karpálních tunelů, osteoporózy a inkontinence. Udrží koncentraci a kondici pracovníků a zároveň osvěží jejich tělo a mysl. V návaznosti na projekt firemní školky bylo využito prostor druhého a třetího patra skeletové budovy pro firemní ubytovnu. Firemní ubytovna bude sloužit jako startovací byty pro zaměstnance, rozšíří oblast nábory nových zaměstnanců, pomůže resocializaci odsouzených zaměstnanců a také pomůže zaměstnancům v nenadálých životních situacích. Navrhované projekty mají v neposlední řadě zvýšit prestiž organizace a posílit její konkurenceschopnost v regionu.

Celkové náklady na projekt byly stanoveny na 3 674 000 Kč. Osobní náklady pro provoz služeb projektu (pedagogičtí pracovníci + lektori) činí ročně 3 306 400 Kč včetně pojištění pro případ pracovních úrazů a odvodů povinného pojistného zaměstnavatele ve výši 34 %. Všechny náklady byly schváleny představiteli zaměstnavatele. Doba trvání projektu je celkem 18 měsíců.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**Monografie:**

- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2017. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14th edition. London: New York, xxxii, 738 s. ISBN 978-0-7494-7411-9.
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 2., rozš. Praha: Management Press, 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
- BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN, Helena ČORNEJOVÁ, et al, 2008. *Abeceda personalisty 2008*. 7. akt. vyd. Olomouc: ANAG, 320 s. ISBN 978-80-7263-441-5
- BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN, Helena ČORNEJOVÁ, et al, 2016. *Abeceda personalisty 2016*. 2. akt. vyd. Olomouc: ANAG, 584 s. ISBN 978-80-7554-003-4.
- DUDOVÁ, Radka (ed.), Šárka HASTRMANOVÁ, Hana HAŠKOVÁ, Hana MAŘÍKOVÁ, Hana VÍZNEROVÁ, Marta VOHLÍDALOVÁ. 2007. *Souvislosti proměn pracovního trhu a soukromého, rodinného a partnerského života*. Sociologické studie / Sociological Studies 07:3. Praha: Sociologický ústav AV ČR, v.v.i. 166 s. ISBN 978-80-7330-119-4.
- FOOT, Margaret a Caroline HOOK, 2005. *Personalistika*. Brno: CP Books, xii, 462 s. Ekonomie. ISBN 8072265156.
- GARDENSWARTZ, Lee a Anita ROWE, 2003. *Diverse Teams at work*. USA: SHRM, 259 s., ISBN 978-1586440367.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.
- HUBBARD, Edward, 2011. *The diversity scorecard*. Oxford: Taylor & Francis, Ltd, 366 s., ISBN 9780750674577.
- KOCIANOVÁ, Renata, 2004. *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj*. Vyd. 1. Praha: Eurolex Bohemia, 158 s. Andragogika. ISBN 80-86432-97-1.
- KOCIANOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 149 s. Psyché. ISBN 978-80-247-3269-5.

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.

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

KREBS, Vojtěch, 2005. *Sociální politika*. 3. vyd. Praha: ASPI, 502 s. ISBN 80-7357-050-5.

KUNZ, Vilém, 2012. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 201 s. Expert. ISBN 978-80-247-3983-0.

NĚMEC, Otakar, 2002. *Řízení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců v organizaci*. 1. vyd. Praha: VŠE, 130 s. ISBN 80-245-0341-7

NOE, Raymond A, 2011. *Fundamentals of human resource management*. 4th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, xxxiii, 552 s. ISBN 978-0-07-353046-8.

NOVOTNÝ, Petr a kol. autorů, 2014. *Age management: Jak rozumět stárnutí a jak na něj reagovat. Možnosti uplatnění age managementu v České republice*. Praha: AIVD ČR, 73 s. ISBN 978-80-904531-7-3

ULRICH, David, 1997. *Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business School Press, xi, 281 s. ISBN 0875847196.

ULRICH, David, 2014. *Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti*. Praha: Grada, 302 s. ISBN 978-80-247-5090-3.

VELÍŠKOVÁ, Hana, 2007. *Víc různých hlav víc ví. Diversity management – přínosy rozmanitých pracovních týmů*. Praha: Nový prostor, 97 s. ISBN 978-80-903990-0-6.

Periodikum:

Benefity: vždy mějte jejich přínos pro firmu, nejenom pro zaměstnance, 2017. *HR Forum*, Praha: People Management Forum, 9/2017, s. 28-29. ISSN 1212-690X.

BOLDIŠ, Petr, 2017. Benefity budou stále více zasahovat do osobního života lidí. *HR Forum*, Praha: People Management Forum, 3/2017, s. 30. ISSN 1212-690X.

ČECHOVÁ HANSEN, Barbara, 2014. Pět nejčastějších ergonomických chyb. *HR Forum*. Praha: People Management Forum, 9/2014, s. 20. ISSN 1212-690X.

- ČERVENKOVÁ, Alena, 2016. Trendy v benefitech: otcovská dovolená. *HR Forum*, Praha: People Management Forum, 7-8/2016, s. 19. ISSN 1212-690X.
- ČERVENKOVÁ, Alena, 2017. Témata, o kterých bude letos HR nejvíce mluvit. *HR Forum*, Praha: People Management Forum, 1/2017, s. 6-7. ISSN 1212-690X.
- ČERVENKOVÁ, Alena, 2017. Zvýšení diverzity týmů o 1 % zvedne tržby o procenta tři. *HR Forum*, Praha: People Management Forum, 2/2017, s. 6-7. ISSN 1212-690X.
- Každá druhá matka se nevrátí po rodičovské ke svému zaměstnavateli, 2017. *HR Forum*, Praha: People Management Forum, 4/2017, s. 24-25. ISSN 1212-690X.
- MYSLIVEČKOVÁ, Olga, 2014. Firma plná zdravých zaměstnanců. *HR Forum*. Praha: People Management Forum, 3/2014, s. 20–21. ISSN 1212-690X.
- Nejlepší marketing? Spokojený zaměstnanec, 2016. *HR Forum*, Praha: People Management Forum, 9/2016, s. 18-19. ISSN 1212-690X.
- Neobvyklý benefit: týden placeného volna na péči o štěňata, 2017. *HR Forum*, Praha: People Management Forum, 3/2017, s. 11. ISSN 1212-690X.
- OSTRÁ, Veronika, 2015. Příklady péče o zdraví zaměstnanců, které se vyplatí. *HR Forum*, Praha: People Management Forum, 11/2015, s. 20. ISSN 1212-690X.
- ROLNÁ, Lucie a Magdaléna POŘÍZKOVÁ, 2013. Trendy v benefitech. *Human Resources Management*. Praha: Economia, a. s., 5/2013, s. 30. ISSN 1801-4690.
- SZYMANSKA, Dominika, 2016. Diversity Management jako konkurenční výhoda. *HR Forum*, Praha: People Management Forum, 10/2016, s. 22-23. ISSN 1212-690X.
- ŠENK, Zdeněk, 2014. Role OZO BOZP (bezpečnostního technika) v organizaci. *Praktická personalistika*. Olomouc: ANAG, spol. s r. o., Listopad-Prosinec 2014, s. 42-46. ISSN 2336-5072.
- ŠRÝTROVÁ, Jana, 2016. Rok 2016 ve znamení zaměstnaneckých benefitů: skutečně víte koho podporujete? *HR Forum*, Praha: People Management Forum, 3/2016, s. 13. ISSN 1212-690X.
- URBAN, Jan, 2017. Jak vytvořit a uplatňovat etický kodex organizace. *Práce & Mzda*, Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s., 6/2017, s. 33-38. ISSN 0032-6208.
- VELÍŠKOVÁ, Ivana, 2014. Seznamte se: Cafeteria. *HR Forum*. Praha: People Management Forum, 3/2014, s. 12. ISSN 1212-690X.

Získejte zdravé, výkonné a spokojené zaměstnance, 2017. *HR Forum*, Praha: People Management Forum, 11-12/2017, s. 20-21. ISSN 1212-690X.

Webové stránky:

ADRA, 2014. Firemní dobrovolnictví. In: *ADRA* [online]. Ostrava: ADRA, xxxiii [cit. 20.01.2018]. Dostupné z: <https://www.adra.cz/dobrovolnictvi/ostrava/firemni-dobrovolnictvi>

ANERI, 2017. Firemní večírek. In: *ANERI* [online]. Liberec: ANERI, 24. 10. 2017 [cit. 26.01.2018]. Dostupné z: <http://www.neri.cz/en/aktualne/firemni-vecirek/>

BIDDLE, Kamila, 2012. Společnosti vnímají firemní školky jako dobrý zaměstnanecký benefit. In: *e15* [online]. Praha: CN Invest, a.s., 6. 3. 2012 [cit. 28.01.2018]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/kancelar/kariera-a-vzdelani/spolecnosti-vnimaji-firemni-skolky-jako-dobry-zamestnanecky-benefit-749095>

BRDKOVÁ, Lenka, 2017. Cvičení v práci a lékařský dohled. Lidé chtějí zdravotní benefity. In: *Idnes* [online]. Praha: MAFRA, a.s., 14. 7. 2017 [cit. 12.01.2018]. Dostupné z: https://finance.idnes.cz/prace-zamestnani-odmena-benefity-zdravi-fdj-/podnikani.aspx?c=A170713_130053_podnikani_kho

FYZIO Aktiv, 2013. Zdravá firma. In: *Fyzio Aktiv* [online]. Praha: Fyzio Aktiv, xxxiii [cit. 12.12.2017]. Dostupné z: <http://www.fyzioaktiv.cz/zdrava-firma/>

FYZIOKOM, 2017. Diagnostika a terapie pohybového aparátu. In: *FYZIOKOM* [online]. Praha: FYZIOKOM, xxxiii [cit. 20.11.2017]. Dostupné z: <http://fyziokom.cz/sluzby/pro-firmy/>

HLAVENKA, Jiří, 2017. Země v exekuci. In: *Britské listy* [online]. Praha: Občanské sdružení Britské listy, 14. 12. 2017 [cit. 20.12.2017]. Dostupné z: <https://blisty.cz/art/89165-zeme-v-exekuci.html>

HORÁKOVÁ, Iveta, 2017. Čtvrtina Čechů a Slováků uvažuje o změně zaměstnání. Podle průzkumu Wincott People lidé upřednostňují místo materiálních benefitů práci, která jim umožní trávit více času s rodinou. In: *Wincott People*, [online]. Praha: Wincott People, 11. 1. 2017 [cit. 08.01.2018]. Dostupné z: <https://docs.google.com/document/d/1egEbUafcoP81D6s2SPk4Ifdmvj-aqSM9YXShBxl8OA/edit>

HOVORKOVÁ, Kateřina, 2010. Kdy se zaměstnanci vyplácí být firmě dlouhodobě věrný a kdy ne. In: *IDNES* [online]. Praha: MAFRA, a.s., 21. 10. 2010 [cit. 02.01.2018]. Dostupné z: https://finance.idnes.cz/kdy-se-zamestnanci-vyplaci-byt-firme-dlouhodobe-verny-a-kdy-ne-p6t-/podnikani.aspx?c=A101019_1468565_zamestnani_sov

HRUBEC, Pavel, 2006. Večírek pomůže udržet klienty. In: *EURO* [online]. Praha: Mladá Fronta a.s., 4. 12. 2006 [cit. 28.01.2018]. Dostupné z: <https://www.euro.cz/byznys/vecirek-pomuze-udrzet-klienty-580-882912>

IEA, 2018. Definition and Domains of Ergonomics. In: *International Ergonomics Association*, [online]. Thônex: International Ergonomics Association, xxxiii [cit. 23.01.2018]. Dostupné z: <http://www.iea.cc/about/index.html>

IPODNIKATEL, 2011. Zaměstnanecké benefity – výhody pro zaměstnance i zaměstnavatele. In: *ipodnikatel*, [online]. Zlín: ipodnikatel, 19. 10. 2011 [cit. 2.11.2017]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Pece-o-zamestnance/zamestnanecke-benefity-vyhody-pro-zamestnance-i-zamestnavatele.html>

KULŠTEJNOVÁ, Květa, 2016. Joga pro firmy. In: *Siddha-Yoga studio* [online]. Liberec: Siddha-Yoga studio, xxxiii [cit. 28.01.2018]. Dostupné z: <https://www.siddha-yoga.cz/joga-pro-firmy/>

LANDA, Jiří, 2014. Program doporučení – proč vůbec a jak lépe? In: *Brand Bakers* [online]. Praha: Brand Bakers, 29. 10. 2014 [cit. 21.01.2018]. Dostupné z: http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/183

LOUDOVÁ, Barbora, 2016. Firemní školka – jedna z cest, jak si udržet zaměstnance. In: *Hospodářské noviny*, [online]. Praha: Economia, a. s., 11. 4. 2016 [cit. 28.01.2018]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-65241490-firemni-skolka-jedna-z-cest-jak-si-udrzet-zamestnance>

LYSICKÝ, David. Fyzioterapie pro firmy. In: *FYZIOLINE* [online]. Prostějov: FYZIOLINE, xxxiii [cit. 28.11.2017]. Dostupné z: <http://www.fyzioline.cz/fyzioline/sluzby/fyzioterapie-pro-firmy>

MULTISPORT, 2018. Připravujeme eventy, které rozhýbou a pobaví. In: *Multisport* [online]. Praha: Multisport, xxxiii [cit. 21.01.2018]. Dostupné z: <https://multisport.cz/events/>

Nejlepší pracovní benefit je víc času pro rodinu, 2017. In: *Novinky* [online]. Praha: Novinky, 20. 1. 2017 [cit. 08.01.2018]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/kariera/427008-nejlepsi-pracovni-benefit-je-vic-casu-pro-rodinu.html>

NĚMEC, Otakar, 2017. Typy prorodinné personální politiky. In: *VUBP* [online]. Praha: VUBP, xxxiii [cit. 28.01.2018]. Dostupné z: http://kvalitazivota.vubp.cz/prispevky/typy_prorodinne_personalni_politiky-nemec.pdf

NETUŠILOVÁ, Anna, 2017. Zoufalý nedostatek míst ve školkách: Letos se do nich nedostalo přes 30 tisíc dětí! In: *Frekvence 1*, [online]. Praha: Frekvence 1, 2. 6. 2017 [cit. 26.01.2018]. Dostupné z: <https://www.frekvence1.cz/clanky/zpravy/zoufaly-nedostatek-mist-ve-skolkach-letos-se-do-nich-nedostalo-pres-30-tisic-deti.shtml>

ORR, J. Evelyn, Craig Sneltsjes a Guangrong Dai, 2010. The art and science of competency modeling: Best practices in developing and implementing success profiles. In: *The KORN/FERRY INSTITUTE* [online]. Los Angeles: The KORN/FERRY INSTITUTE, 2010 [cit. 11.10.2017]. Dostupné z: http://www.kornferry.com/media/lominger_pdf/Final_CompMdling_web_2.pdf

PAMPROFI, 2015. Alternativní pracovní úvazky? V Čechách zatím ne. In: *Pamprofi*, [online]. Praha: Dashöfer Holding, Ltd., 14. 4. 2015 [cit. 10.11.2017]. Dostupné z: https://www.pamprofi.cz/33/alternativni-pracovni-uvazky-v-cechach-zatim-ne-uniqueidgOkE4NvrWuMU-VXONoVEkU9JM8gZqGw_T6QOQea68B8/?query=job-sharing&serp=1

PAMPROFI, 2015. Zaměstnání na zkrácený úvazek? In: *Pamprofi*, [online]. Praha: Dashöfer Holding, Ltd., 18. 9. 2015 [cit. 05.11.2017]. Dostupné z: https://www.pamprofi.cz/33/zamestnani-na-zkraceny-uvazek-uniqueidgOkE4NvrWuMU-VXONoVEkeBA6FeGL_19ayX0xicUK50/?query=%E8%E1ste%E8n%E9%20%FAvazky&serp=1

PROFESIA. Finanční a nefinanční benefity. In: *Profesia*, [online]. Praha: Profesia CZ, spol. s r. o., xxxiii [cit. 08.12.2018]. Dostupné z: <https://www.profesia.cz/cms/kariera-v-kostce/pracuji/mzdy-a-benefity/financni-a-nefinancni-benefity/41526>

RYT SMAŽÍKOVÁ, Jana, 2007-2017. Jóga ve firmách. In: *Yogacentrum* [online]. Praha: Yogacentrum, xxxiii [cit. 11.11.2017]. Dostupné z: <http://www.yogacentrum.cz/lekce-jogy-3/joga-ve-firmach-31>

SODEXO, 2015. Exekutor na benefity nemůže. In: *SODEXO*, [online]. Praha: SODEXO, 14. 7. 2015 [cit. 20.01.2018]. Dostupné z: <http://cz.benefity.sodexo.com/news/exekutor-na-benefity-nem-ze>

STRÁNSKÝ, Jaroslav, 2016. Zaměstnanci pracující z domova. In: *Pamprofi*, [online]. Praha: Dashöfer Holding, Ltd., 4. 7. 2016 [cit. 21.11.2017]. Dostupné z: <https://www.pamprofi.cz/33/zamestnanci-pracujici-z-domova-uniqueidgOkE4NvrWuM4NunpCzXdK06ucZfYejm7qMmtdq2g-q4/?query=pr%20ce%20z%20domova&serp=1>

SULKO, 2017. Sportovní den Sulko a Sunwin 2017. In: *Sulko* [online]. Bozeňov: Sulko, 10. 6. 2017 [cit. 28.01.2018]. Dostupné z: <http://www.sulko.cz/detail-novinky/sportovni-den-sulko-a-sunwin-2017-52>

TREXIMA, 2016. Závěrečná zpráva benefity. In: *Trexima* [online]. Praha: Trexima, 10/2016 [cit. 28.12.2017]. Dostupné z: <https://ipodpora.odbory.info/dms/file/h/212433319d179eeb>

Word of Mouth Marketing (WOMM). In: *ManagementMania.com* [online]. Wilmington (DE) 2011-2018, 28.11.2016 [cit. 29.11.2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/word-of-mouth-marketing>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci.
CSR	Společenská odpovědnost podniku.
EMS	System environmentálního managementu.
HR	Lidské zdroje.
HR BP	HR Business Partner.
ICT	Informační a komunikační technologie.
MD	Mateřská dovolená.
OZV	Odbor zaměstnaneckých vztahů.
PO	Požární ochrana.
QMS	System řízení kvality.
RD	Rodičovská dovolená.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Rozdělení diverzity do čtyř odlišných dimenzí	19
Obr. 2: Počet benefitů poskytovaných jednotlivými firmami v roce 2016.....	27
Obr. 3: Nejčastěji poskytované benefity.....	28
Obr. 4: Vliv kolektivní smlouvy na nabízený počet benefitů	29
Obr. 5: Organizační struktura výrobní organizace	47
Obr. 6: Role HR ve společnosti	48
Obr. 7: Organizační členění personálního útvaru	49
Obr. 8: Činnosti personálního útvaru.....	49
Obr. 9: Struktura pracovníků (obecně pozice, procesy)	52
Obr. 10: Věková struktura zaměstnanců k 31. 12. 2017.....	52
Obr. 11: Struktura zaměstnanců podle dosaženého vzdělání k 31. 12. 2017	53
Obr. 12: Věková struktura respondentů.....	66
Obr. 13: Jak je vnímána společnost jako zaměstnavatel.....	67
Obr. 14: Spokojenost se současným pracovním zařazením.....	68
Obr. 15: Spokojenost s benefity pečující o zdraví zaměstnanců	69
Obr. 16: Spokojenost s finančními benefity	70
Obr. 17: Spokojenost s benefity podporující work-life balance	71
Obr. 18: Spokojenost s předáváním informací uvnitř společnosti.....	72
Obr. 19: Navrhované nové benefity.....	73
Obr. 20: Legenda k maticím odpovědností.....	85
Obr. 21: Ganttův diagram – Firemní školka.....	90
Obr. 22: Síťová analýza projektu – Firemní školka.....	90
Obr. 23: Ganttův diagram – Cvičební lekce	92
Obr. 24: Síťová analýza projektu – Cvičební lekce.....	92
Obr. 25: Ganttův diagram – Firemní ubytovna	94
Obr. 26: Síťová analýza projektu – Firemní ubytovna	94

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Údaje o průměrném počtu zaměstnanců v letech 2010-2017	50
Tab. 2: Údaje o průměrném počtu agenturních zaměstnanců v letech 2010–2017 ...	51
Tab. 3: Celková míra fluktuace ve výrobní společnosti v letech 2010–2017	51
Tab. 4: Matice odpovědností – Firemní školka	86
Tab. 5: Matice odpovědností – Cvičební lekce	87
Tab. 6: Matice odpovědností – Ubytovna	88
Tab. 7: Časový harmonogram – Firemní školka	89
Tab. 8: Časový harmonogram – Cvičební lekce	91
Tab. 9: Časový harmonogram – Ubytovna	93
Tab. 10: Nákladová analýza – Firemní školka	95
Tab. 11: Osobní náklady – Firemní školka	95
Tab. 12: Nákladová analýza – Cvičební lekce	96
Tab. 13: Nákladová analýza – Ubytovna	97
Tab. 14: Možné úrovně rizika a jejich číselné vyjádření	99
Tab. 15: Stanovení pravděpodobnosti nastání definovaných rizik	99
Tab. 16: Přehled úrovní dopadu rizik a jejich číselné vyjádření	100
Tab. 17: Stanovení úrovně dopadu definovaných rizik	101
Tab. 18: Určení intervalu a příslušné síly rizika	102

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: Etický kodex	121
PŘÍLOHA P II: Osvědčení o přínosu pro životní prostředí	122
PŘÍLOHA P III: Průzkum spokojenosti a motivace zaměstnanců.....	123
PŘÍLOHA P IV: Logický rámec projektu	130

PŘÍLOHA P I: Etický kodex

Etický kodex VÝROBNÍ SPOLEČNOSTI

Jsme si plně vědomi skutečnosti, že následně etické zásady vypovídají o nás, jací jsme a jaké je naše společné vědomí vnitřních hodnot každého z nás. Projevují se v našich postojích vůči sobě, ve vzájemných vztazích uvnitř firmy, k partnerům i zákazníkům. Slova a činy každého z nás respektují strategii oboustranného užítku. VÝROBNÍ SPOLEČNOST se otevřeně hlásí k hodnotám společenské odpovědnosti podniků (Corporate Social Responsibility) a v souladu s těmito principy přizpůsobuje své aktivity potřebám svého okolí. Odpovědné podnikání znamená úspěšné podnikat a zároveň myslet i na sociální a ekologické zájmy, tedy včlenit sociální a ekologické aspekty do činností, které směřují k tvorbě zisku.

Zaměstnanci, vedení, manažeři VÝROBNÍ SPOLEČNOST se zavazují řídit těmito pravidly chování:

V oblasti vytváření příznivého podnikatelského prostředí

- v obchodní soutěži **jednáme** svobodně v mezích mezinárodně uznávaných pravidel poctivého obchodu,
- svými postoji a chováním v obchodních vztazích vytváříme atmosféru důvěry a korektnosti.

V oblasti naplňování požadavků právního řádu jako minima etiky

- **považujeme** dodržování zákona za základní předpoklad vytváření příznivého podnikatelského prostředí,
- **počináme si** v souladu s požadavky zákonů a předpisů ve všech oblastech, ve kterých provádíme své činnosti,
- důsledně **plníme** uzavřené smlouvy, ujednání a závazky,
- **pokládáme** platební disciplínu za osu obchodních vztahů a základ zdravého podnikatelského prostředí.

V oblasti lidských práv

- **podporujeme a respektujeme** ochranu základních lidských práv, žádným způsobem se **nepodílíme** na jejich porušování,
- **ctíme** svobodu sdružování a **uznáváme** právo na kolektivní vyjednávání,
- **eliminujeme** jakékoliv formy nucené práce,
- **zabráníme** v pracovních vztazích přímé i nepřímé diskriminaci z důvodu pohlaví, sexuální orientace, rasového nebo etnického původu, národnosti, státního občanství, sociálního původu, rodu, jazyka, zdravotního stavu, věku, náboženství či víry, majetku, manželského a rodinného stavu nebo povinností k rodině, politického nebo jiného smýšlení, členství a činnosti v politických stranách nebo politických hnutích, v odborových organizacích nebo organizacích zaměstnavatelů, za diskriminaci se považuje i jednání zahrnující podněcování, navádění nebo vyvolávání nátlaku směřujícího k diskriminaci (tím se rozumí i tzv. mobing),
- **nedovolíme** dětskou práci.

V kvalitě produkce a environmentálním dosahování cílů

- **vyvíjíme a nabízíme** výrobky a služby v požadované kvalitě, bezpečnosti a šetrně k životnímu prostředí a zdraví,
- **provádíme** politiku plynulého zlepšování všech opatření k ochraně zdraví, bezpečnosti a životního prostředí s cílem dosahovat příznivějších parametrů než stanoví platné právní normy v souladu s požadavky normy ČSN EN ISO 14001: 2005,
- **dosahujeme** prosperity na principech udržitelného rozvoje,
- **poskytujeme** maximální záruky za kvalitu svých výrobků a služeb.

Ve vztahu k akcionářům, zákazníkům, dodavatelům

- **zacházíme** spravedlivě se všemi akcionáři, společníky a zákazníky, pěstujeme s nimi dobré vztahy a chráníme jejich práva,
- při řízení společnosti důsledně **aplikujeme** principy otevřenosti, poctivosti a odpovědnosti,
- **jednáme** otevřeně a **sdílíme** veškeré relevantní informace užitečné pro své členy a partnery, včetně finanční situace, výkonnosti, vlastnictví a řízení společnosti,
- **přijímáme** opatření, která zabraňují tomu, aby se produkty staly nebezpečnými nesprávným použitím nebo skladováním u spotřebitelů,
- **usilujeme** o rozvíjení dobrého jména, důvěryhodnosti a spolehlivosti u obchodních partnerů, zaměstnanců a členů ostatních zainteresovaných stran,
- **nepřijímáme** jakoukoli další formu finančního zisku na základě skutečnosti, že jsme zaměstnanci, vedoucí pracovníci či ředitelé společnosti. Poskytovat nebo přijímat cokoli o takové hodnotě, která by mohla ovlivnit správný obchodní úsudek, je zakázáno. Tento zákaz se vztahuje i na rodinné příslušníky, přátele a obchodní partnery.

Ve vztahu k zaměstnancům

- **dbáme** na důstojné zaměstnavatelské klima, úctu k zaměstnancům, na jejich informovanost, spravedlivé odměňování, zvyšování kvalifikace, bezpečnost a hygienu práce,
- **budujeme** důstojné zaměstnavatelské prostředí, nepřipouštíme jakoukoliv diskriminaci odporující právu a mezilidským vztahům,
- **podporujeme** racionální zlepšování životního a pracovního prostředí zaměstnanců firmy, **vedeme** své zaměstnance k čestnému jednání, slušnosti a osobní zodpovědnosti.

OSVĚDČENÍ

O PŘÍNOSU PRO ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ

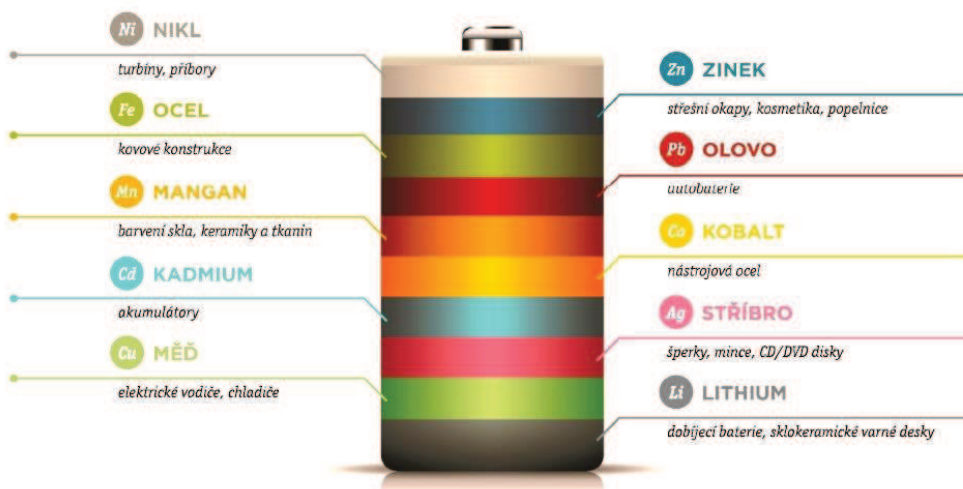
ZA ROK 2017

pro

Vybraná výrobní společnost

Společnost odevzdala v roce 2017 k recyklaci celkem 108 kg použitých baterií.

Z tohoto množství bylo recyklací získáno 70 kg kovonosných druhotných surovin, které budou opětovně využity při výrobě nových produktů.



Děkujeme, že pomáháte šetřit přírodu a její zdroje.
Tříděním baterií přispíváte také k čistšímu ovzduší a vyšší kvalitě vodních zdrojů.


RNDr. Petr Kratochvíl
jednatel společnosti ECOBAT s.r.o.



PŘÍLOHA P III: Průzkum spokojenosti a motivace zaměstnanců

Průzkum spokojenosti a motivace zaměstnanců

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

prosíme Vás o přibližně 15 minut Vašeho času, které Vám zabere vyplnění následujícího anonymního dotazníku. Ten má za úkol zmapovat aktuální spokojenost a motivaci zaměstnanců napříč břeclavským závodem, zjistit jeho silné stránky a zároveň i nedostatky, na které je potřeba se zaměřit.

Předem velmi děkujeme a přejeme pěkný zbytek dne

Vaše personální oddělení

***Povinné pole**

Motivace zaměstnanců

- 1) Jak vnímáte společnost jako zaměstnavatele? *

 - a) Vedení si váží svých zaměstnanců
 - b) Společnost je zaměstnavatel, který dobře platí za odvedenou práci
 - c) Společnost je normální zaměstnavatel, který platí za odvedenou práci, ale o své zaměstnance se více nezajímá
 - d) své zaměstnance se více nezajímá
 - e) Nevím a nezajímá mě to, hlavně že mám práci

- 2) Vezmete-li v úvahu spokojenost s Vaším současným pracovním zařazením jste: *

 - a) Rozhodnutý zůstat beze změny
 - b) Rozhodnutý zůstat, ale na jiné pracovní pozici
 - c) Rozhodnutý odejít, když se naskytne příležitost
 - d) Jednoznačně rozhodnutý odejít

- 3) Jste ochoten vykonávat práci přesčas podle potřeb svého zaměstnavatele? *

 - a) Ano jsem
 - b) Nejsm, pokud jde o dny pracovního klidu (SO+NE+svátky)
 - c) Nejsm

4) Jak jste spokojen s? *

	Velmi spokojen	Spíše spokojen	Spíše nespokojen	Velmi nespokojen
Se zajímavostí práce				
S délkou práce, směnností				
S využitím odborných schopností				
Se vztahy mezi lidmi na pracovišti				
S organizací práce na pracovišti				
S prostředím na pracovišti				
Se svým nadřízeným				
S namáhavostí práce				
S tím, jak se podnik stará o své zaměstnance				
S jistotou pracovního místa				
Se svou mzdou				
S vyhlídkou na pracovní postup				
S informovaností o své budoucnosti v podniku				
S delší dovolenou (25 dnů)				
S důležitostí své práce				
S možností dalšího vzdělávání				

Zaměstnanecké benefity

5) Jak jste spokojen s daným zaměstnaneckým benefitem? *

	Velmi spokojen	Spíše spokojen	Spíše nespokojen	Velmi nespokojen	Tento benefit se mé pozice netýká
Vitamínové balíčky					
Proplácení očkování proti chřipce					
Rehabilitace					
Závodní stravování					
Iontové nápoje					
Delší dovolená (25 dní)					
Kratší pracovní doba					
Pružná pracovní doba					
Jazykové a odborné vzdělávání					
Přítomnostní bonus					
Příplatky nad rámec zákona					
Náhrady mzdy					
13. mzda					
Odměna za doporučení					
Levné mobilní tarify					

Odměna při životním jubileu					
Školkovné					
Benefitní portál – cafeterie					
Příplatek na penzijní připojištění					
Odměna za věrnost firmě					
Odměna při odchodu do důchodu					

6) Jaké další benefity byste ve společnosti uvítali? *

- a) Příspěvek na dopravu
- b) Firemní školka
- c) Firemní ubytovna
- d) Lekce s fyzioterapeutem (předcházení syndromu karpálních tunelů, bolestem zad...)
- e) Lekce pilates, aerobiku, jógy v areálu GTX
- f) Posilovna v areálu GTX
- g) Jiné:

Průzkum interní komunikace

7) Myslíte si, že jste dostatečně informován o následujících oblastech? (hodnocení 1=nejlepší; 4=nejhorší) *

	1	2	3	4
Dlouhodobé a krátkodobé cíle společnosti				
Výsledky za uplynulý rok				
Organizační struktura společnosti				
Úspěchy a neúspěchy společnosti				
Aktuální dění ve společnosti				

8) Uveďte, prosím, své stanovisko k následujícím tvrzením: *

	Naprosto souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Myslím, že je informovanost uvnitř společnosti na dobré úrovni				
Informace jsou vedením poskytovány včas, srozumitelně a v dostatečném rozsahu				
Dobře znám organizační strukturu firmy				
Komunikace v mém úseku probíhá bez problému				
Informace potřebné k plnění úkolu dostávám z různých stran a jsou často v rozporu				
Informace často přichází z neoficiálních zdrojů (šeptem)				
Mám dostatek informací pro výkon své práce				
Jsem přesvědčen, že mi můj nadřízený naslouchá				
Věřím, že změny ve firmě vedou ke správnému cíli				
Svým nadřízeným mohu bez problémů říct svůj názor				

9) Jak často se v komunikaci se svým nadřízeným setkáváte s následujícími problémy? *

	Pokaždé	Velmi často	Občas	Nikdy
Neochota				
Osobní zaujatost, rozpory				
Časová vytíženost				
Nesrozumitelné informace				
Nedochází k předávání všech informací				
Nedostávám zpětnou vazbu (pochvalu/kritiku)				

10) Jaké další společenské akce byste ve společnosti uvítali? (ke společenskému večírku, dni dětí a dračím lodím) *

11) Znáte etickou linku společnosti, kam můžete anonymně hlásit své podněty? *

- a) Ano
- b) Ne

Profil respondentů

12) Věk *

- a) do 24 let
- b) 25 - 30 let
- c) 31 - 35 let
- d) 36 - 44 let
- e) 45-50 let
- f) 51 a více let

13) Pohlaví *

- a) Muž
- b) Žena

14) Pracovní zařazení *

- a) Dělník
- b) Technicko-hospodářský zaměstnanec

15) Délka trvání pracovního poměru *

- a) Méně než 1 rok
- b) 1 - 2 roky
- c) 3 - 5 let
- d) 6 - 10 let
- e) více než 10 let

16) Nejvyšší dosažené vzdělání *

- a) Základní
- b) Vyučen
- c) Střední s maturitou
- d) Vyšší odborná škola
- e) Vysoká škola

17) Na jakém OZ pracujete? *

18) Je ještě něco, co byste nám rádi sdělili?

PŘÍLOHA P IV: Logický rámec projektu

UTB ve Zlíně, FaME	Projekt rozšíření péče o zaměstnance ve vybrané výrobní organizaci
Bc. Andrea Stejskalová	Logický rámec

	Strom cílů	Objektivně ověřitelné ukazatele	Způsob ověření	Předpoklady a rizika
Hlavní cíl (přínosy)	<ul style="list-style-type: none"> Zvýšení spokojenosti zaměstnanců Snížení fluktuace zaměstnanců Snížení absence zaměstnanců 	<ul style="list-style-type: none"> Zvýšení spokojenosti zaměstnanců o min. 15 % po evaluaci projektu v roce 2021 Snížení fluktuace zaměstnanců o min. 5 % do konce roku 2020 Snížení absence zaměstnanců o min. 3 % do konce roku 2020 Min. 80 % respondentů v roce 2021 označí společnost jako dobrého zaměstnavatele 	<ul style="list-style-type: none"> Personální statistiky Vstupní dotazník Průzkum veřejného mínění Průzkum spokojenosti zaměstnanců 	<p>Předpoklady:</p> <ul style="list-style-type: none"> Celorepublikový trend – nedostatek míst ve školkách Baby boom Průzkum předběžného zájmu Snaha udržet kvalitní zaměstnance Nedostatek uchazečů o zaměstnání v regionu Zájem o firemní ubytovnu Nenadálé životní situace Zvýšení počtu zaměstnanců trpících syndromem karpálních tunelů Celorepublikový trend – hodnota zdraví
Projektové cíle	<ol style="list-style-type: none"> Work-life balance zaměstnanců Péče o zdraví zaměstnanců 	<ul style="list-style-type: none"> Zahájení provozu firemní školky v září roku 2019 Zahájení provozu firemní ubytovny v červenci roku 2019 Zahájení cvičebních lekcí v září roku 2018 	<ul style="list-style-type: none"> Nástup prvních dětí do firemní školky Pracovní smlouvy vychovatelek Fotodokumentace Ubytovaní první nájemci Smlouva s lektorem 	
Výstupy (výsledky)	<ol style="list-style-type: none"> 1.1. Využití prostor 1.2. Firemní školka 1.3. Firemní ubytovna 2.1. Cvičební lekce 	<ul style="list-style-type: none"> Dřívější a plynulý návrat kvalifikovaných zaměstnanců z MD a RD po dvou letech – min. 8 úvazků za rok Větší míra využívání částečných, nebo dělených úvazků – min. 8 úvazků za rok Min. 80% míra stabilizace klíčových zaměstnanců Omezení míry fluktuace o minimálně 5 % (u rodičů po návratu z MD a RD) Zlepšení konkurenceschopnosti na trhu práce (zvýšení počtu žádostí o zaměstnání o 30 % žádostí ročně) Prevence proti bolesti zad, v boji se syndromem karpálních tunelů, osteoporózy a inkontinence – snížení absence zaměstnanců o min. 3 % do konce roku 2020 Rozšíření oblasti nábory nových zaměstnanců po celé ČR i v zahraničí – min. 100 žádostí/rok ze vzdálenosti 50 km a více 	<ul style="list-style-type: none"> Personální statistiky Vstupní dotazník Průzkum spokojenosti zaměstnanců Průzkum mezi účastníky cvičebních lekcí 	

Aktivity		Prostředky	Časový rámec aktivit	
	1.1.1. Úpravy prostor 1.2.1. Dovybavení prostor 1.2.2. Tvorba listin 1.2.3. Výběrové řízení – pedagogické pracovníce 1.2.4. Dětské hřiště 1.2.5. Výběrové řízení – psycholog 1.2.6. Výběrové řízení – uklízečka 1.2.7. Legislativní schválení – hygiena 1.2.8. Tvorba výchovně vzdělávací kampaně 1.2.9. Příprava smluv 1.2.10. PR aktivita – zaměstnanci 1.2.11. PR aktivita – média (dobré jméno společnosti) 1.2.12. Evaluace projektu 2019 1.2.13. Provoz firemní školky 1.2.14. Evaluace projektu 2020 1.2.15. Evaluace projektu 2021 1.3.1. Vybavení prostor 1.3.2. Příprava smluv a bezpečnostních předpisů 1.3.3. Legislativní schválení – hygiena 1.3.4. PR aktivita – zaměstnanci 1.3.5. PR aktivita – média 1.3.6. Zahájení provozu 1.3.7. Evaluace projektu 2.1.1. Výběrové řízení – lektori 2.1.2. Audit středisek 2.1.3. Příprava smluv 2.1.4. PR aktivita – zaměstnanci 2.1.5. PR aktivita – média 2.1.6. Zahájení cvičebních lekcí 2.1.7. Evaluace projektu	<ul style="list-style-type: none"> • Finanční prostředky • Projektové plány • Prostory • IT zařízení • Přístup k internetu • Telefon • E-mailová schránka • Kontakt na zaměstnance • Popis volných pracovních míst a požadavky na ně • Popis cvičebních lekcí a požadavky na agentury • Webové schránky • Vybavení šatny dětí • Vybavení šatny personálu • Vybavení kanceláře personálu • Stoly pro děti • Židličky pro děti • Kuchyň s vybavením • Sociální prostory s vybavením • Spací matrace pro děti • Skříně na hračky, hry a knihy • Policový regál do skladu • Výtvarný materiál • PC, LCD televizor, notebook, plátno, fotoaparát, dataprojektor • Pískoviště, kolotoč, houpačky, prolézačky, skluzavky • Pedagogičtí pracovníci, lektori • Postele, skříně, noční stolky, obývací stěny, sedací soupravy 	1.1.1. do 31. 12. 2018 1.2.1. do 31. 5. 2019 1.2.2. do 30. 4. 2019 1.2.3. do 30. 6. 2019 1.2.4. do 15. 7. 2019 1.2.5. do 30. 6. 2019 1.2.6. do 30. 6. 2019 1.2.7. do 30. 6. 2019 1.2.8. do 31. 7. 2019 1.2.9. do 15. 8. 2019 1.2.10. do 31. 8. 2019 1.2.11. do 31. 8. 2019 1.2.12. 1. 8. - 20. 8. 2019 1.2.13. 1. 9. 2019 1.2.14. 1. 8. - 20. 8. 2020 1.2.15. 1. 8. - 20. 8. 2021 1.3.1. do 30. 4. 2019 1.3.2. do 31. 3. 2019 1.3.3. do 31. 5. 2019 1.3.4. do 30. 6. 2019 1.3.5. do 30. 6. 2019 1.3.6. 1. 7. 2019 1.3.7. 1. 7. - 31. 7. 2020 2.1.1. do 30. 6. 2018 2.1.2. do 15. 7. 2018 2.1.3. do 15. 8. 2018 2.1.4. do 31. 8. 2018 2.1.5. do 31. 8. 2018 2.1.6. 1. 9. 2018 2.1.7. 1. 3. - 31. 3. 2019	<p style="text-align: center;">Rizika:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nedostatek potřebných finančních prostředků a dostupnost v čase • Nesplnění časového harmonogramu • Nezájem rodičů o služby školky • Nekvalitní služby školky • Nevhodné nastavení provozní doby • Nekvalitní vybavení prostor firemní školky • Nespokojenost zaměstnanců na programu firemní školky • Nezájem o služby ubytovny • Hluk z prostor firemní školky • Problémy mezi nájemníky • Onemocnění cvičitele/fyzioterapeuta • Nezájem zaměstnanců o služby cvičebních lekcí • Nedostatek míst na cvičebních lekcích • Nekvalitní cvičitel/fyzioterapeut
			Předběžné podmínky:	<ul style="list-style-type: none"> • Podpora vedení společnosti • Vyčlenění finančních prostředků na projekt