

Vysoká škola ekonomická v Praze

Bakalářská práce

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta podnikohospodářská
Studijní obor: Podniková ekonomika a management



Název bakalářské práce:

Hlubková analýza péče o zaměstnance ve společnosti Schenker spol. s r.o.

Autor bakalářské práce: Lucie Žitníková

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Gabriela Říhová, Ph.D.

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma
„Hlubková analýza péče o zaměstnance ve společnosti Schenker spol. s r.o.“
vypracovala samostatně s využitím literatury a informací,
na něž odkazuji.

V Praze dne 12. května 2019

Lucie Žitníková

Název bakalářské práce:

Hlubková analýza péče o zaměstnance ve společnosti Schenker spol. s r.o.

Abstrakt:

Bakalářská práce se věnuje analýze péče o zaměstnance ve společnosti Schenker spol. s r.o. Teoretická část popisuje základní pojmy z oblasti péče o zaměstnance, definuje možnosti vzdělávání a odměňování. V praktické části jsou charakterizovány jednotlivé složky péče o zaměstnance ve společnosti Schenker spol. s r.o., vzdělávání, odměňování a benefity, které společnost svým zaměstnancům nabízí. Dále jsou prezentovány výsledky dotazníkového šetření, které bylo provedeno za účelem zjištění spokojenosti s péčí o zaměstnance a nabízenými benefity. Hlavním přínosem práce je zanalyzování spokojenosti s péčí o zaměstnance v dané společnosti a formulace doporučení ohledně možných změn vedoucích k jejímu zvýšení.

Klíčová slova:

Péče o zaměstnance, pracovní podmínky, vzdělávání, odměňování, zaměstnanecké výhody

Title of the Bachelor's Thesis:

Deep analysis of employee care in the company Schenker spol. s r.o.

Abstract:

This bachelor thesis deals with the analysis of employee care in the company Schenker spol. s r.o. The theoretical part describes basic concepts of employee care, training possibilities and rewards. In the practical part compounds of employee care, training possibilities, rewards and benefits in the company Schenker spol. s r.o. are described. The last part of the thesis analyses results of the questionnaire, that finds out preferred benefits and employee satisfaction with the current system of employee care. The main contribution of this thesis is the finding of level of satisfaction with employee care and recommendations leading to improvement of employee care in the company.

Key words:

Employee care, work conditions, employee training, employee reward, employee benefits

Obsah

Úvod	8
Teoretická část	10
1. Péče o zaměstnance	10
1.1. Pracovní doba a doba odpočinku	10
1.1.1. Stanovená týdenní pracovní doba	11
1.1.2. Flexibilní pracovní režimy	11
1.2. Pracovní prostředí	12
1.2.1. Prostorové řešení a barevná úprava pracoviště	13
1.2.2. Mikroklimatické podmínky	13
1.2.3. Osvětlení	13
1.2.4. Hluk	14
1.3. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci	14
1.3.1. Povinnosti zaměstnavatele, práva a povinnosti zaměstnance	15
1.4. Pracovní vztahy	16
2. Vzdělávání zaměstnanců	17
2.1. Definice vzdělávání	17
2.2. Cíle a výhody vzdělávání	18
2.3. Metody vzdělávání zaměstnanců	19
3. Odměňování a benefity	20
3.1. Definice odměňování	20
3.2. Systém odměňování	21
3.3. Mzdová politika	22
3.3.1. Mzdotvorné faktory	22
3.3.2. Mzdové formy	23
3.3.3. Složky mzdy	24
3.4. Zaměstnanecké výhody	24
4. Shrnutí teoretických poznatků	25
Praktická část	27
5. Metodologie	27
6. Profil společnosti	27
7. Péče o zaměstnance	28
7.1. Pracovní podmínky	29
7.1.1. Pracovní doba	29
7.1.2. Pracovní prostředí	29
7.1.3. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci	30

8.	Vzdělávání.....	31
8.1.	Adaptační plán.....	31
8.2.	Povinná školení.....	31
8.3.	Individuální vzdělávací plán.....	32
8.4.	Jazykové vzdělávání	32
9.	Odměňování	33
9.1.	Benefity	34
10.	Dotazníkové šetření.....	37
10.1.	Výsledky dotazníkového šetření	38
10.1.1.	Pohlaví respondentů.....	38
10.1.2.	Věk respondentů	39
10.1.3.	Informovanost o nabízených zaměstnaneckých výhodách.....	39
10.1.4.	Spokojenost s benefity	40
10.1.5.	Využívané benefity	41
10.1.6.	Preferované benefity	43
10.1.7.	Postrádané zaměstnanecké výhody.....	45
10.1.8.	Motivace	45
10.1.9.	Celková spokojenost s péčí o zaměstnance	46
10.2.	Návrhy a doporučení.....	47
	Závěr.....	49
	Použitá literatura.....	51
	Seznam tabulek, grafů a příloh.....	53
	Seznam tabulek.....	53
	Seznam grafů	53
	Seznam příloh.....	53
	Přílohy	54
	Příloha č. 1 – Dotazník	54

Úvod

Základem úspěšného podniku jsou jeho zaměstnanci. K zajištění požadovaných výsledků společnosti je nutné, aby zaměstnanci pracovali ve správných podmínkách a mohli tak odvádět co nejkvalitnější výkony. Velkou část pracovních podmínek, které je nutné při práci udržet, stanovuje zákon. V dnešním konkurenčním prostředí však nestačí zajistit pouze zákonem stanovené podmínky. Firmy musí svým zaměstnancům nabídnout více, proto již nalezneme mnoho možností vzdělávání pracovníků, mnoho forem odměňování a zaměstnaneckých výhod, které zaměstnavatelé běžně poskytují. Některé benefity jsou dokonce tak obvyklé, že začali být brány jako samozřejmost. Zvolení vhodné strategie péče o zaměstnance má klíčový vliv na fungování celé společnosti.

Péče o zaměstnance se tak stává klíčovou personální prací, bez které společnosti nemohou mezi konkurencí uspět. Není však pouze na personálním útvaru, aby o zaměstnance pečoval. Velkou část zodpovědnosti přebírají přímí nadřízení, kteří jsou s pracovníky v denním kontaktu a mohou tedy výrazně přispět ke zvýšení spokojenosti a motivace.

Tato bakalářská práce se bude věnovat problematice péče o zaměstnance a jejím jednotlivým složkám. Právě ty budou postupně popsány v teoretické části práce. V zákoníku práce lze nalézt konkrétní podmínky, které musí každý zaměstnavatel na pracovišti zajistit. Legislativa uvádí nejen délku pracovní doby, povinných přestávek a minimální požadovanou míru bezpečnosti práce a ochrany zdraví, ale i prostorové požadavky nebo požadavky na osvětlení či hluk.

Na jednotlivé složky péče o zaměstnance navazují kapitoly týkající se vzdělávání a odměňování. Vzdělávání pracovníků je považováno za jednu z nejdůležitějších aktivit v organizaci, zajišťuje totiž potřebnou úroveň znalostí a schopností, čímž poskytuje firmě značnou konkurenční výhodu. V dnešním podnikatelském prostředí je očekávána schopnost rychlé adaptace na změny a technologické novinky, a právě správně nastavený systém vzdělávání umožňuje zaměstnancům, a tím i celé organizaci, na proměnlivém trhu pružně reagovat. Klíčovou činností v oblasti vzdělávání je výběr správné metody. Firmy mají na výběr z mnoha možností, z nichž každá nabízí jisté výhody, ale i nevýhody, pokud však vyberou tu nejvhodnější, získají tím velkou konkurenční výhodu v podobě odborně připravených pracovníků.

Žádný zaměstnanec však nepracuje zadarmo, proto musí mít každá organizace nastavený i systém odměňování. Za odměnu nepovažujeme pouze peníze, ale i další výhody, které firma zaměstnancům poskytuje, benefity, uznání, pochvalu či povýšení. Pomocí všech těchto prostředků lze ohodnotit práci zaměstnanců a motivovat je k dalším výkonům. Systém odměňování by měl respektovat zájmy obou stran – tedy zaměstnavatele i zaměstnance. Jedině tak lze dosáhnout konkurenceschopnosti, plnění požadovaných cílů, uspokojení zaměstnanců a dobrých vztahů ve firmě. Také do mzdové politiky organizací zasahuje zákon, a to konkrétně minimální mzdou, která může být pracovníkům vyplácena, a definicí mimořádných pracovních podmínek, za které náleží zaměstnancům příplatek ke mzdě.

Praktická část práce se bude věnovat péči o zaměstnance ve společnosti Schenker spol. s r.o. Jedná se o mezinárodní společnost poskytující logistické služby, evropskou jedničku v oblasti kamionových přeprav a jednoho ze světových lídrů v přepravě letecké a námořní. V České republice má společnost 22 poboček s více než 1800 zaměstnanci. Praktická část se skládá z popisu jednotlivých složek péče o zaměstnance, vzdělávání a odměňování, následuje vyhodnocení dotazníkové šetření.

Informace pro praktickou část práce byly získány z intranetu společnosti, z vlastní zkušenosti a z provedeného dotazníkového šetření. Do něj byli zapojeni zaměstnanci centrály společnosti, která se nachází v Nučicích u Prahy. Zaměstnanci byli osloveni prostřednictvím emailu, ve kterém jim byl zaslán dotazník v elektronické podobě. Dotazník obsahoval 11 otázek, z nichž 9 bylo uzavřených a 2 otevřených. Některé uzavřené otázky byly škálové s jednou možností odpovědi, u některých bylo možné vybrat odpovědi více. Tento průzkum byl proveden za účelem zhodnocení spokojenosti se současnou situací péče o zaměstnance ve společnosti, zjištění nejvíce využívaných benefitů a oblastí péče, ve kterých zaměstnanci vidí prostor ke zlepšení. Na centrále společnosti pracuje 300 zaměstnanců, celkový počet nasbíraných odpovědí byl 93.

V praktické části práce budou popsány současné pracovní podmínky ve společnosti, možnosti vzdělávání, systém odměňování a nabízené benefity. Následovat bude vyhodnocení dotazníkového šetření, kde budou pomocí grafů a tabulek zobrazeny odpovědi na jednotlivé otázky. V rámci otázek zaměřených na využívané benefity budou vyhodnoceny i odlišnosti mezi muži a ženami a jednotlivými věkovými kategoriemi. Na základě výsledků dotazníkového šetření budou formulovány návrhy a doporučení týkající se zlepšení v oblasti péče o zaměstnance. Zaměstnanci společnosti byli v rámci dotazníku požádáni o podání těchto návrhů, a právě z názorů samotných zaměstnanců bude závěrečná kapitola praktické části práce vycházet.

Teoretická část

1. Péče o zaměstnance

Péče o zaměstnance je činnost, která zajišťuje zaměstnancům vhodné pracovní podmínky pro vykonávání práce a pro dosahování požadovaného výkonu. Obecně se jedná o starost zaměstnavatele o zaměstnance. Vhodné pracovní podmínky jsou nutné pro zajištění funkční organizace se spokojenými, motivovanými zaměstnanci odvádějícími kvalitní práci.

Hlavním cílem péče o zaměstnance je tedy zajištění odpovídajících podmínek pro práci. Pracovní podmínky přímo ovlivňují nejen výkon zaměstnanců, ale i jejich spokojenost a motivaci. Organizace, která je schopna příznivé pracovní podmínky zajistit, tím stabilizuje své zaměstnance, posiluje jejich sounáležitost s vykonávanou prací a zároveň zlepšuje svou pověst zaměstnavatele (Šikýř, 2016). Díky vhodných pracovním podmínkám lze tedy dosáhnout určité konkurenční výhody.

Péči o zaměstnance rozdělujeme podle Koubka (2015) do tří skupin, a to na povinnou, smluvní a dobrovolnou. Smluvní péče je dána podnikovými kolektivními smlouvami, dobrovolná pouze personální politikou zaměstnavatele. Povinná péče je dána zákoníkem práce. Dle platné legislativy mají zaměstnavatelé povinnost zajistit příznivé podmínky pro výkon práce, stejně tak alespoň minimální danou úroveň bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Zaměstnavatelé musí dále poskytnout pracovníkům možnost odborného rozvoje, a to formou zaškolení, zaučení, prohlubování a zvyšování kvalifikace či poskytnutí odborné praxe absolventům škol. Zákon dále ukládá povinnost poskytnutí času a prostoru ke stravování a také poskytnutí zvláštních pracovních podmínek některým zaměstnancům. Tyto podmínky se vztahují na osoby se zdravotním postižením, ženy a osoby mladší 18 let.

Dle Šikýře (2016) se péče o zaměstnance obecně věnuje problematice spadající do oblastí pracovní doby a doby odpočinku, pracovního prostředí, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a pracovních vztahů.

1.1. Pracovní doba a doba odpočinku

Organizace pracovní doby a doby odpočinku vychází ze zákoníku práce, kde je pracovní doba definována jako „doba, v níž je zaměstnanec povinen vykonávat pro zaměstnavatele práci, a doba, v níž je zaměstnanec na pracovišti připraven k výkonu práce podle pokynů zaměstnavatele“ (Zákoník práce, 2006) a doba odpočinku jako „doba, která není pracovní dobou“ (Zákoník práce, 2006). Důležité je, aby zaměstnavatel při organizaci pracovní doby dbal nejen na své cíle, ale i na potřeby svých zaměstnanců. Jedině tak může očekávat jejich spokojenost a kvalitně odvedenou práci.

1.1.1. Stanovená týdenní pracovní doba

Zákoník práce dále stanovuje týdenní pracovní dobu na 40 hodin týdně, což platí s následujícími výjimkami:

- Zaměstnanci pracující v podzemí, v důlní výstavbě a na báňských pracovištích geologického průzkumu – 37,5 hodin týdně
- Zaměstnanci s třisměnným a nepřetržitým pracovním režimem – 37,5 hodin týdně
- Zaměstnanci s dvousměnným pracovním režimem – 38,75 hodin týdně

Do pracovní doby se nezapočítává přestávka na jídlo či oddech, na kterou má každý zaměstnanec ze zákona nárok. Ta musí být zaměstnanci poskytnuta nejdéle po šesti odpracovaných hodinách, a to v trvání nejméně 30 minut. Pokud je zaměstnancem mladistvý, musí mu být přestávka poskytnuta nejpozději po 4,5 odpracovaných hodinách.

Pracovní doba se rozvrhuje zpravidla do pětidenního pracovního týdne, přičemž délka směny nesmí přesáhnout 12 hodin. Směna je v zákoníku práce definována jako „*část týdenní pracovní doby bez práce přesčas, kterou je zaměstnanec povinen na základě předem stanoveného rozvrhu pracovních směn odpracovat*“ (Zákoník práce, 2006). Pracovní dobu rozvrhuje zaměstnavatel, určuje při tom začátky a konce směn, během kterých je zaměstnanec povinen být na pracovišti. Rozvržení pracovní doby může být rovnoměrné či nerovnoměrné.

Jak udává Šikýř (2016), při rovnoměrném rozvržení pracovní doby zaměstnavatel rozvrhuje zaměstnanci na každý týden stejný počet hodin odpovídající stanovené týdenní pracovní době.

Při nerovnoměrném rozvržení pracovní doby zaměstnavatel rozvrhuje zaměstnanci na každý týden různý počet hodin (tedy více nebo méně, než je stanovená týdenní pracovní doba). Podmínkou nerovnoměrného rozvržení pracovní doby je, aby se průměrná týdenní pracovní doba během vyrovnávacího období rovnala stanovené týdenní pracovní době.

1.1.2. Flexibilní pracovní režimy

V dnešní době jsou čím dál častěji uplatňovány flexibilní pracovní režimy. Jedná se o rozvržení pracovní doby v souladu s potřebami zaměstnavatele i zaměstnance. Mezi flexibilní pracovní režimy patří kratší pracovní doba, pružné rozvržení pracovní doby, sdílení pracovního místa a distanční práce.

Kratší pracovní doba

Kratší pracovní doba může být dle zákoníku práce sjednána pouze mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Jedná se o pracovní dobu, která přiděluje zaměstnanci práci v rozsahu menším, než je stanovená týdenní pracovní doba. Zaměstnanci přísluší mzda, která odpovídá sjednané kratší pracovní době.

Pružné rozvržení pracovní doby

Tento typ flexibilního pracovního režimu zahrnuje úsek základní pracovní doby a úsek volitelné pracovní doby. Zaměstnanec je povinen být během základní pracovní doby přítomen na pracovišti, začátek a konec volitelné pracovní doby si volí sám s tím, že celková délka směny nesmí přesáhnout 12 hodin. Průměrná týdenní pracovní doba se během vyrovnávacího období musí rovnat stanovené týdenní pracovní době.

Sdílení pracovního místa

Při sdílení pracovního místa dochází k uzavření pracovní smlouvy na jedno pracovní místo se dvěma či více zaměstnanci. Zaměstnanci si sami rozdělují pracovní náplň a pracovní dobu tak, aby pracovní místo nezůstalo neobsazeno. Mzda odpovídající jednomu pracovnímu místu je mezi zaměstnanci rozdělena podle počtu odpracovaných hodin každého z nich.

Distanční práce

Distanční práce představuje situaci, kdy zaměstnanec odvádí práci mimo pracoviště zaměstnavatele. To přináší výhody oběma stranám, ať už ve snížení provozních nákladů na straně zaměstnavatele, nebo ve snížení cestovních nákladů na straně zaměstnance. Distanční práce ovšem přináší i řadu nevýhod, mezi které patří například pracovněprávní problémy distanční práce či sociální izolace zaměstnance (Šikýř, 2016).

1.2. Pracovní prostředí

Pracovní prostředí chápeme jako veškeré fyzikální, chemické, biologické, sociální a kulturní činitele působící na pracovníky během pracovního procesu. Zaměstnavatel musí dbát na zajištění příjemného pracovního prostředí, aby zabezpečil spokojenost svých zaměstnanců. Jak udává Dvořáková a kol. (2007), člověk dokáže pracovat i v nepříznivém pracovním prostředí, ale není při práci tak efektivní, protože musí část energie vynakládat na překonávání nepříznivých vlivů. Při dlouhodobé práci v nepříznivých podmínkách může člověk trpět fyzickými či psychickými onemocněními, které mu znesnadní, případně znemožní další výkon práce. Práce v nepříznivém prostředí zvyšuje u zaměstnanců nespokojenost a stres a podporuje fluktuaci.

Při vytváření pracovního prostředí je důležité v souladu se zákony zajistit odpovídající prostorové řešení, barevnou úpravu pracoviště, mikroklimatické podmínky, osvětlení a úroveň hluku.

1.2.1. Prostorové řešení a barevná úprava pracoviště

Prostorové řešení pracoviště musí zajišťovat ochranu zdraví i pohodlí pracovníků. Dle Dvořákové a kol. (2007) musí na jednoho zaměstnance na pracovišti připadnout minimálně 2 m³ volné podlahové plochy, 12 m³ volného vzdušného prostoru při práci vsedě, 15 m³ při práci vestoje a 18 m³ při těžké tělesné práci.

Při práci prováděné vsedě musí být na pracovišti umístěno sedadlo s nastavitelnou výškou sedáku a zádivou opěrou, výška pracovní plochy musí být přizpůsobená tak, aby odpovídala tělesným rozměrům pracovníka a neohrožovala tak jeho zdraví.

Také barevná úprava pracoviště má vliv na pracovní výkon a pohodu zaměstnanců. Barvy mají na pracovišti různé funkce, „*například bezpečnostní (označení a signalizace nebezpečí), orientační (upoutání pozornosti), psychologickou (ovlivnění psychiky) nebo estetickou (zlepšení prostředí)*“ (Šikýř, 2014). Vytváří celkový dojem z pracoviště, proto by spolu měly ladit a pomoci tak vytvořit příznivé pracovní prostředí.

1.2.2. Mikroklimatické podmínky

Mikroklimatické podmínky na pracovišti ovlivňují tepelnou pohodu zaměstnanců. Patří mezi ně teplota vzduchu, relativní vlhkost vzduchu a rychlost proudění vzduchu. Nadměrné množství tepla stejně jako jeho nedostatek negativně ovlivňuje pracovní výkon, pracovníci mohou trpět špatnou koordinací pohybů, nedostatečnou pozorností na přidělenou práci či pomalejšími reakcemi. Mikroklimatické podmínky též ovlivňují psychický stav pracovníků.

Na pracovišti je nutné zajistit tepelnou rovnováhu, při které se tělesná teplota udržuje na konstantní výši. Konkrétní teplota závisí na povaze práce a bude klesat se zvyšující se fyzickou namáhavostí práce. Michalík (2009) udává doporučenou teplotu na administrativních pracovištích, a to v rozmezí 20-23 stupňů v zimě a 23-26 stupňů v létě. Dále je nutné zajistit na pracovišti dostatečnou výměnu vzduchu, která kromě fyzické náročnosti práce závisí také na počtu pracovníků na pracovišti, rozměrech pracoviště a tepelných podmínkách (Dvořáková a kol., 2007).

1.2.3. Osvětlení

Člověk vnímá velkou část vjemů zrakem, proto je důležité správné osvětlení pracoviště, které zajistí zrakovou pohodu zaměstnanců. Konkrétní množství světla na pracovišti je dáno normou.

Osvětlení může být zajištěno denním světlem, umělým světlem, případně jejich kombinací. Pro člověka je přirozené denní světlo, proto by, pokud je to možné, mělo být osvětlení zajištěno tímto způsobem. V některých částech dne a roku však není možné denní světlo využívat, musí být tedy nahrazeno či doplněno světlem umělým. V tom případě je potřeba zajistit správný zdroj osvětlení a jeho rozmístění tak, aby bylo pracoviště osvětleno

rovnoměrně, správnou intenzitou světla a správným směrem (Dvořáková a kol., 2007). Umělé světlo by mělo být co nejvíce podobné světlu dennímu, které je pro zrak příjemnější.

1.2.4. Hluk

Koubek (2015) definuje hluk jako zvuk, který má na člověka nepříjemný, rušivý nebo škodlivý účinek. Nepříjemný účinek hluku nemusí mít negativní vliv na pracovní výkon, ovlivňuje však psychickou pohodu pracovníků. Rušivý účinek hluku již negativní vliv na výkon má. Škodlivý účinek hluku poškozuje zdraví pracovníka, kromě poškození sluchu snižuje odolnost celého organismu.

I přes negativní vlivy, které hluk na lidský organismus má, je s ním řada profesí přímo spojena. Jak udává Šikýř (2016), u těchto profesí je nutné použít prostředky kolektivní i individuální ochrany, například odstranění příčiny hluku, izolaci, ochranné pracovní prostředky či bezpečnostní přestávky.

1.3. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Problematika ochrany zdraví a bezpečnosti při práci je podložena platnou legislativou, je tedy zákonnou povinností každého zaměstnavatele, aby zajistil alespoň minimální požadovanou míru bezpečnosti práce a ochrany zdraví. Cílem bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP) je předcházet ohrožení života a zdraví zaměstnanců. Možnou újmou na životě může být pracovní úraz nebo nemoc z povolání.

„Pracovní úraz je jakékoli poškození zdraví nebo smrt, které byly pracovníkovi způsobeny nezávisle na jeho vůli, krátkodobých, náhlým a násilným působením vnějších vlivů při plnění pracovních úkolů, v přímé souvislosti s nimi nebo pro plnění pracovních úkolů“ (Dvořáková a kol., 2007).

Zákoník práce říká, že nemoci z povolání jsou uvedeny v nařízení vlády č. 290/1995 Sb., stejně jako konkrétní podmínky, za kterých nemoci z povolání vznikají. Jedná se o nemoci, které vznikly působením škodlivých vlivů.

V případě pracovního úrazu i nemoci z povolání je dle Šikýře (2016) za odškodnění zodpovědný zaměstnavatel. Pokud je prokázáno, že zaměstnanec nedodržel podmínky BOZP a byl s nimi seznámen, zodpovědnost zaměstnavatele se snižuje či.

Armstrong (2007) uvádí několik činností, které řízení BOZP zahrnuje. Organizace musí v první řadě vytvořit vhodný systém řízení BOZP, který bude následně zařazen do politiky organizace. Nejprve musí být posouzena všechna rizika spojená s prací, následně je nutné provést vhodné kroky vedoucí k prevenci nehod a úrazů. Do systému BOZP je vhodné zařadit i program pro zvládání stresu. Přestože se tento krok může na první pohled jevit jako nedůležitý, nadměrná pracovní zátěž působí výrazně na psychické i fyzické zdraví a může vést až k pracovní neschopnosti, nemocem či zraněním z povolání. Všichni zaměstnanci musí být se systémem řízení bezpečnosti seznámeni a pravidelně proškolení, jedině tak lze zajistit

ochranu jejich zdraví. Posledním krokem řízení BOZP je provádění inspekci a kontrol, které zjišťují její dodržování.

1.3.1. Povinnosti zaměstnavatele, práva a povinnosti zaměstnance

V souvislosti s bezpečností a ochranou zdraví při práci je vhodné zdůraznit, jaké jsou povinnosti zaměstnavatele a zaměstnance.

Za dodržování povinností zaměstnavatele zodpovídají vedoucí zaměstnanci. Šikýř (2016) a Dvořáková a kol. (2007) jmenují nejdůležitější povinnosti zaměstnavatele. Vedoucí pracovníci jsou odpovědní za identifikaci všech rizik a možných zdrojů nebezpečí na pracovišti, které by mohli vést k poškození zdraví. Pracovní prostředí musí být bezpečné a pokud to charakter práce vyžaduje, musí zaměstnavatel zajistit osobní ochranné pomůcky pro pracovníky. Zákonnou povinností je zajištění školení o bezpečnosti a ochranně zdraví. Základní školení absolvují všichni zaměstnanci podniku, někteří se dále účastní i školení zvláštní odborné způsobilosti. Jedná se například o zaměstnance obsluhující manipulační vozík, pracující ve výškách nebo pracovníky na stavbě (BOZP.cz, 2015). O provedených školeních, poskytnutých informacích a pokynech předaných pracovníkům vede zaměstnavatel dokumentaci. Dokumentace je vyžadována při každoroční prověrce BOZP vykonávané v podnicích, která zjišťuje konkrétní podmínky bezpečnosti a ochrany zdraví na pracovišti. Každý zaměstnanec musí být seznámen s podmínkami své práce, stejně jako s činnostmi, které má z bezpečnostních důvodů zakázáno vykonávat.

Šikýř (2016) dále uvádí povinnosti zaměstnance. Každý pracovník se pochopitelně musí účastnit školení BOZP organizovaných zaměstnavatelem. Dále je jeho povinností dodržování pracovních postupů, právních předpisů a pokynů vedoucích pracovníků a používání ochranných pomůcek, které mu byly pro práci přiděleny. Kromě své vlastní bezpečnosti musí dbát také o bezpečnost a ochranu zdraví dalších osob, kterých se jeho jednání týká. V pracovní době a na pracovišti je zakázáno požívat alkoholické nápoje a zneužívat návykové látky. V případě zjištění závady na pracovišti je pracovník povinen tuto skutečnost ihned nahlásit, aby nedošlo k ohrožení bezpečnosti. Zaměstnanec dále neprodleně nahlašuje jakýkoli pracovní úraz, a to nejen svůj, ale i jiného zaměstnance.

Kromě zmíněných povinností mají ale zaměstnanci i některá práva, která jim zajišťují bezpečnost při práci. Práva na zajištění bezpečnosti a informace o rizicích vykonávané práce vyplývají z povinností zaměstnavatele. V případě, že některá práce přesto ohrožuje zaměstnancovu bezpečnost či zdraví, případně bezpečnosti či zdraví dalších osob, může výkon této činnosti odmítnout.

Přestože je bezpečnost a ochrana zdraví při práci v některých společnostech brána pouze jako povinnost, bez jejich zajištění by podnik nemohl fungovat. Zajištění zákonem daných podmínek pro práci je minimální, ne však jedinou podmínkou fungující organizace. Podnik, který nedokáže zajistit ani minimální úroveň bezpečnosti a ochrany zdraví, nemůže očekávat pověst zodpovědného zaměstnavatele, ba právě naopak. Zaměstnanci pochopitelně nebudou chtít pracovat někde, kde jim nejsou poskytnuty vhodné pracovní podmínky.

1.4. Pracovní vztahy

Mezilidské vztahy jsou velmi důležitým aspektem v životě i v pracovním prostředí. Jak říká Kocianová (2010), dobré vztahy na pracovišti zajišťují příznivou atmosféru, uspokojují sociální potřeby lidí, zpříjemňují práci, častokrát dokonce kompenzují negativní vztah k práci samotné. Naopak špatné pracovní vztahy mají mnohdy za následek odchod pracovníka ze zaměstnání. Pro výkonnost a stabilitu organizace jsou pracovní vztahy zásadní, jsou totiž předpokladem přežití organizace v náročných podmínkách vnějšího prostředí. Pracovníci by díky dobrým pracovním vztahům měli sdílet základní cíle a hodnoty organizace.

„Pracovní vztahy jsou rozmanité formální a neformální vztahy, které vznikají mezi lidmi v organizaci a mimo ni“ (Šikýř, 2016). Za formální vztahy považujeme pracovněprávní vztahy, které jsou upraveny pracovněprávními předpisy. Jedná se o kolektivní či individuální vztahy, které budou popsány níže. Za neformální vztahy považujeme běžné mezilidské vztahy, které vznikají mezi jednotlivci v organizaci i mimo ni.

Pro vytváření dobrých pracovních vztahů je klíčová informovanost a komunikace. Je úkolem manažerů na všech úrovních řízení, aby zaměstnancům předali potřebné informace a zajistili aktivní komunikaci, jediné tak je možné zajistit celkovou spokojenost zaměstnanců. Dvořáková a kol. (2007) zdůrazňuje nutnost komunikace a spolupráce nejen na stejné úrovni řízení, ale i mezi managementem a zaměstnanci, pracovními skupinami a organizačními jednotkami. Dobré mezilidské vztahy a atmosféra na pracovišti mají na celkovou spokojenost zaměstnanců výrazný vliv, díky nim dochází k identifikaci nejen s pracovním místem, ale zejména se zaměstnavatelem a jeho cíli. Pokud se zaměstnavateli podaří vytvořit pozitivně působící organizační kulturu, může očekávat výrazně motivované a spokojené zaměstnance.

Pozitivně působící organizační kultura přináší kromě spokojených zaměstnanců a dobrých vztahů na pracovišti i další výhody. Jak udává Bednář (2013), ovlivňuje také schopnost vyrovnávat se s krizemi a nečekanými událostmi, a to zejména díky důvěře zaměstnanců v management a naopak. V ideální organizační kultuře všichni zaměstnanci, manažeři i vlastníci věří, že ostatní lidé v organizaci postupují v zájmu všech zúčastněných a ve prospěch celé společnosti. Takovou důvěru lze probudit pouze v transparentním prostředí, kde jsou všechny kroky společnosti komunikovány všem zaměstnancům, proto je chování společnosti předvídatelné.

Koubek (2011) dodává, že nejen komunikace a informovanost pracovníků mají na vztahy ve společnosti vliv. Stejně důležité je i dodržování zákonů, smluv, dohod a pracovních předpisů, a to jak na straně zaměstnavatele, tak na straně jednotlivých zaměstnanců. Dodržování zákonů je nutné nejen v chování organizace, ale i při vytváření pracovních smluv. Detailní a jednoznačné pracovní smlouvy jsou základem dobrých pracovních vztahů a pomáhají předcházet konfliktům a nedorozuměním. Neméně důležitým zdrojem spokojenosti zaměstnanců jsou příznivé pracovní podmínky a spravedlivá politika řízení lidských zdrojů. Ke zvýšení spokojenosti napomáhá také organizace teambuildingových aktivit pro zaměstnance, například sportovních, sociálních nebo kulturních akcí.

Pracovní vztahy jsou důležitým aspektem v životě, ovlivňují celkovou atmosféru na pracovišti a spokojenost zaměstnanců. Většina lidí by jistě souhlasila s tvrzením, že špatné vztahy na pracovišti jsou pro ně stresující a mohou být důvodem k odchodu ze zaměstnání. Kromě psychiky člověka ovlivňují také výkonnost a úroveň dosažení cílů nejen jednotlivých týmů, ale celé společnosti.

2. Vzdělávání zaměstnanců

V současném podnikatelském prostředí se od firem očekává, že budou flexibilní a schopné rychle reagovat na technologické novinky, změny způsobu života či lidských potřeb. Jak již bylo dříve v textu řečeno, nejdůležitějšími zdroji organizací jsou jejich zaměstnanci, proto se právě od nich flexibilita a rychlé přizpůsobení změnám očekává. K tomu je zapotřebí vzdělávání a rozvoje pracovníků, kteří tak umožňují firmě přežít na proměnlivém trhu. Organizace, které investují do vzdělávání zaměstnanců, si tím kromě pověsti dobrého zaměstnavatele zajišťují i velkou konkurenční výhodu v podobě motivovaných a oddaných pracovníků. Vzdělávání a rozvoj pracovníků se dle Koubka (2000) stává nejdůležitější personální činností.

2.1. Definice vzdělávání

Koubek (2000) definuje odborné vzdělávání jako „*formování specifických znalostí a dovedností orientovaných na určité zaměstnání a jejich aktualizaci a přizpůsobování měnícím se požadavkům pracovního místa, organizace či trhu práce*“. Šikýř (2016) definuje čtyři aktivity odborného vzdělávání, a to zaškolení, doškolování, přeškolení a rozvoj. Ihned po nástupu do zaměstnání probíhá zaškolení, při kterém si zaměstnanec osvojuje znalosti, dovednosti a schopnosti nutné k vykonávání práce na určeném pracovním místě. V průběhu výkonu práce probíhá doškolování, tedy průběžné osvojování nových znalostí, dovedností a schopností umožňujících vykonávání práce při měnících se požadavcích. V průběhu pracovního procesu může dojít i ke změně pracovní pozice zaměstnance a s tím souvisejícího přeškolení. Při něm si musí zaměstnanec osvojit nové znalosti, dovednosti a schopnosti, které bude potřebovat pro vykonávání nové práce. Zaměstnancům je umožněn i rozvoj, při kterém si osvojují znalosti, dovednosti a schopnosti nad rámec požadavků své pracovní pozice.

Ke vzdělávání zaměstnanců existují dle Tureckiové (2004) tři přístupy. Společnost může organizovat jednotlivé vzdělávací akce, díky kterým může reagovat na momentální potřeby a rozdíly mezi aktuální a požadovanou kvalifikací. Tento přístup je však nahodilý a výrazně nesystematický. Systematický přístup ke vzdělávání umožňuje řídit změny ve struktuře znalostí a dovedností, zároveň ale i v pracovním chování. Nejpropracovanějším přístupem je koncepce učící se organizace. Jedná se o uvědoměle řízený proces, který umožňuje, aby učení probíhalo rychleji, než změny vynucené okolím.

Podle Koubka (2000) je nejefektivnějším způsobem vzdělávání zaměstnanců systematické vzdělávání a rozvoj. Jedná se o „*neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání pracovníků, sledující cíle strategie vzdělávání a rozvoje a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání*“. Koubek (2015) říká, že v cyklu se neustále opakuje identifikace potřeby vzdělávání, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání a vyhodnocování výsledků vzdělávání. Cyklus vždy začíná identifikací potřeby vzdělávání, kterou Šikýř (2016) definuje jako „*nesoulad mezi znalostmi, dovednostmi a schopnostmi zaměstnanců a požadavky pracovních míst*“.

Hroník (2007) ukazuje na důležitost vzdělávání během adaptačního procesu pracovníka, a to zejména z důvodu rychlého dosažení standardní výkonnosti, ovlivnění kvality celkového výkonu či snížení fluktuace ve firmě.

2.2. Cíle a výhody vzdělávání

Dvořáková a kol. (2007) říká, že cílem vzdělávání zaměstnanců je prohlubování jejich kvalifikace, což přispívá k dosahování vyššího pracovního výkonu a zvýšení produktivity celé organizace. Tureckiová (2004) má však jiný pohled: „*Základním cílem naplňování systému podnikového vzdělávání ovšem není, nebo by neměl být, pouhý rozvoj či změna způsobilostí ve smyslu osvojování si nových znalostí a dovedností (odborná způsobilost, kvalifikace), ale především dosažení změn v myšlení/cítění a chování pracovníků, které jsou rozhodující pro další rozvoj firmy a pro dosažení a udržení její konkurenceschopnosti*“.

Koubek (2000) uvádí následující výhody, které systematické vzdělávání zaměstnanců přináší:

- Dostatek odborně připravených pracovníků
- Možnost průběžného formování pracovních schopností jednotlivých zaměstnanců
- Soustavné zlepšování kvalifikace, znalostí a dovedností pracovníků
- Zlepšení pracovního výkonu, produktivity i kvality práce
- Nalézání vnitřních zdrojů pokrytí dodatečné potřeby pracovních sil
- Snížení nákladů na jednoho vzdělávaného pracovníka oproti jiným způsobům vzdělávání
- Zdokonalování vzdělávacích procesů díky zkušenostem z předchozího vzdělávání
- Zlepšení vztahu pracovníků k organizaci a zvyšování motivace pracovníků
- Zvýšení atraktivity a konkurenceschopnosti organizace na trhu práce
- Usnadnění získávání a stabilizace pracovníků
- Urychlení personálního a sociálního rozvoje pracovníků
- Zlepšování pracovních i mezilidských vztahů

Vodák a Kucharčíková (2011) uvádí, že by se vzdělávání mělo realizovat zejména z důvodu zvýšení výkonnosti. Může být zaměřeno na odstranění nedostatků ve výkonnosti, nebo jako příprava na plánované změny.

2.3. Metody vzdělávání zaměstnanců

Výběr správné metody je pro úspěch vzdělávání klíčový. Měl by odrážet potřeby a cíle podniku, osobnost a schopnosti školeného, požadovanou úroveň vzdělání, odbornou úroveň lektorů i finanční a časové možnosti organizace. Vodák & Kucharčíková (2011) uvádí, že by vzdělávací metody měly podporovat kreativitu, flexibilitu a rychlou reakci na změny.

Metody vzdělávání můžeme rozdělit na metody na pracovišti (tzv. on-the-job training) a mimo pracoviště (tzv. off-the-job training).

Metody vzdělávání na pracovišti jsou charakterizovány individuálním přístupem, který může respektovat osobnost vzdělávaného a přizpůsobit se jí. Provádí se přímo na pracovišti zaměstnavatele při výkonu práce. Do této skupiny patří (Dvořáková a kol., 2007):

- Instruktaž při výkonu práce – školený se učí pozorováním a napodobováním, osvojuje si pracovní postupy
- Asistování – školený pomáhá zkušenějšímu zaměstnanci při výkonu jeho práce, učí se osvojováním pracovních postupů
- Rotace práce – střídání pracovníků na pracovních místech na stejné úrovni řízení (horizontální rotace) nebo přesunem na jinou úroveň řízení (vertikální rotace)
- Coaching, mentoring a counselling – dlouhodobé a soustavné osvojování schopností, dovedností a znalostí, které pomáhají zvládnout pracovní úkoly a sociálnímu rozvoj. Probíhá pod dohledem přiděleného mentora – kouče.

Vzdělávání na pracovišti nabízí řadu výhod. Vzdělávaný se pohybuje v konkrétních podmínkách firmy, učí se tak pracovat s firemní technikou, softwarem a používat firemní postupy. Nové znalosti, dovednosti a zkušenosti jsou předávány přímo při práci, proto je vzdělávání názorné a může být kdykoli přizpůsobeno schopnostem a dovednostem vzdělávaného. Kromě jiných výhod je vzdělávání na pracovišti levnější než vzdělávání mimo pracoviště.

Samozřejmě tento typ vzdělávání přináší i některé nevýhody, které uvádí Koubek (2011). Hlavní z nich je plné vytížení ostatních pracovníků, kteří tedy nemusí mít dostatek času, který by mohli vzdělávanému pracovníkovi věnovat. Pokud při své práci školí vzdělávaného, hrozí snížení pracovního výkonu školitele, který nebude mít dostatek času na svou vlastní práci. V případě seznamování se s novou technikou či technologií nemusí být ve firmě k dispozici vhodný školitel, který by potřebné znalosti či dovednosti dalším pracovníkům předal.

Metody vzdělávání mimo pracoviště mají hromadný charakter. Mohou být zabezpečeny interními i externími vzdělávacími útvary. Do této skupiny patří (Dvořáková a kol., 2007):

- Přednáška – zprostředkování informací a teoretických znalostí
- Demonstrování – praktické zprostředkování znalostí a dovedností či názorné předvádění pracovních postupů ve výukových dílnách nebo na vývojových pracovištích
- Workshop a případová studie – předložení reálné nebo smyšlené problémové situace, kterou musejí účastníci ve stanoveném čase vyřešit

- Simulace – vytvoření modelové situace, která je však zjednodušena na takovou úroveň, aby mohla být vyřešena zúčastněnými osobami
- Hraní rolí – hraní rolí podle daného scénáře, díky kterému dochází k poznávání mezilidských vztahů, střetů, různých možností řešení. Tato metoda se nejčastěji používá u manažerů.
- Assessment centre – konfrontace s reálnými simulacemi, které jsou účastníkům předkládány v různých časových intervalech. Přitom je sledováno jejich jednání a výkon. Tato metoda se často používá i při jiných personálních činnostech, například při výběru pracovníků.
- Outdoor training – plnění zadaného úkolu formou pohybové aktivity.

Vzdělávání mimo pracoviště přináší řadu výhod. Kurzy jsou obvykle vedeny odborníky s velkým množstvím zkušeností, kteří dokáží vzdělávaným předat potřebné informace, nejnovější znalosti či dovednosti. Velkým přínosem je i seznámení či spolupráce pracovníků různých firem, kteří si mezi sebou mohou předat své zkušenosti, myšlenky a přístupy.

Nevýhody toho typu vzdělání opět shrnuje Koubek (2011). V první řadě se jedná o finanční náročnost, která je dána poplatky vzdělávací instituci, náklady za cestování, ubytování, stravu a další. Vzhledem k tomu, že vzdělávací instituce školí velké množství pracovníků z různých firem, může být někdy obtížné nové poznatky v konkrétní organizaci aplikovat. Pro firmy může být komplikované uvolňovat účastníky školení ze zaměstnání, během jejich nepřítomnosti může totiž dojít k problémům, které bez nich nelze vyřešit.

3. Odměňování a benefity

K zajištění spokojenosti zaměstnanců a motivace k dalším výkonům je mimo jiné důležité mít v organizaci vytvořený spravedlivý a motivující systém odměňování. Odměňování pracovníků je nezbytnou součástí pracovního procesu.

3.1. Definice odměňování

Koubek (2000) popisuje odměňování jako soubor peněžních a nepeněžních forem odměňování. Tento soubor by měl být vyvážený a motivující, aby stabilizoval současné pracovníky, odměnil je za jejich úsilí, výsledky, zkušenosti a schopnosti a v případě uvolnění pracovní pozice přilákal správné uchazeče a pomohl tak organizaci dosáhnout konkurenceschopného postavení na trhu.

Mezi peněžní odměny řadí plat nebo mzdu, prémie, odměny, osobní ohodnocení, příplatky či podíly na zisku. Mezi nepeněžní odměny patří zaměstnanecké výhody a benefity, výrobky či služby poskytované zaměstnancům, ale i odměny, které nemají materiální charakter, například pochvala, uznání či povýšení.

Cílem odměňování je dle Šikýře (2016) spravedlivě ohodnotit výkon zaměstnanců a motivovat je k dosahování požadovaných výsledků. Efektivní odměňování umožňuje dosáhnout strategických cílů zaměstnavatele a zároveň uspokojit potřeby zaměstnanců. Systém odměňování by měl být nastaven tak, aby dodržoval pracovněprávní předpisy a zároveň respektoval hospodářské výsledky firmy.

3.2. Systém odměňování

Systém odměňování určuje, jak budou v organizaci stanoveny mzdy, platy, případně i zaměstnanecké výhody. Při jeho vytváření by organizace měla zohlednit zájmy organizace, pracovníků a vnější faktory, které na odměňování působí. Protože se zájmy organizace a pracovníků v mnohém odlišují, je potřeba najít takový systém odměňování, který bude vyhovovat oběma stranám. Koubek (2011) uvádí potřeby zaměstnavatele a zaměstnance, které mohou být pomocí odměňování uspokojeny.

Organizace si může pomoci vhodně zvoleného systému odměňování udržet stávající pracovníky a vytvořit konkurenční výhody, která by jí pomohla v případě potřeby získat pracovníky nové. Odměna výrazně motivuje v podávání požadovaných výkonů, proto odměňování pomáhá také v dosahování požadované kvality produkce a cílů organizace. Pokud je systém odměňování nastaven spravedlivě, zajistí mimo jiné i dobré pracovní vztahy ve firmě.

Pro pracovníky je odměna důležitá pro uspokojení potřeb svých i své rodiny, získávají tak sociální jistotu a stabilitu. V rámci organizace je pro ně odměna uznáním za dobře odvedenou práci, zároveň je v případě spravedlivého odměňování podpořena seberealizace a kreativita.

Kromě zájmů organizace a pracovníků na systém odměňování působí i vnější faktory. Aktuální ekonomická situace státu a situace na trhu práce ovlivňuje mzdy a odměňování všech firem. Konkurenční organizace mají na odměňování výrazný vliv. Každá společnost si nastavuje svůj systém odměňování a výši mezd podle aktuálních cílů, zda v rámci konkurence chce poskytovat nižší, průměrné či vyšší mzdy. Nejen výše mzdy, ale i benefity poskytované konkurenčními firmami ovlivňují celkový systém odměňování zaměstnavatele.

Armstrong (2009) popisuje jednotlivé prvky, které společně tvoří celý systém odměňování. Ať už jde o strategii odměňování, která stanovuje dlouhodobé záměry organizace v oblasti odměňování, jednotlivé postupy a procesy, nebo realizace politiky odměňování, všechny tyto prvky musí být v organizaci správně nastaveny, aby celý systém fungoval. Důležité je dodržovat zásady efektivity a úspěšnosti systému odměňování, které uvádí Koubek (2000). Stejně jako v jiných oblastech péče o zaměstnance, i o systému odměňování musí být zaměstnanci dostatečně informováni. Nejdůležitější zásadou je ale spravedlnost. Všichni pracovníci musí být hodnoceni stejným měřítkem, vedoucí pracovníci se musí vyhnout jakékoli diskriminaci, což pochopitelně platí nejen při odměňování. Zaměstnancům vykonávajícím stejnou práci náleží stejná odměna, případné rozdíly ve výši odměny musí být dány různou povahou práce. Pokud zaměstnavatel nebude odměňovat spravedlivě, nebudou zaměstnanci spokojeni a povede to k výrazným konfliktům a špatným vztahům na pracovišti.

3.3. Mzdová politika

Zaměstnancům v pracovním poměru přísluší za odvedenou práci mzda. Podle zákoníku práce, zákonu č. 262/2006 Sb. nesmí být mzda nižší než minimální mzda, která v roce 2019 činí 13350 Kč za měsíc nebo 79,80 Kč za hodinu. Výše mzdy je stanovena ještě před začátkem výkonu práce ve smlouvě, kterou podepíše zaměstnavatel i zaměstnanec.

3.3.1. Mzdotvorné faktory

Mzdový systém organizace by měl odměňovat mzdotvorné faktory, které popisuje Dvořáková a kol. (2007).

Hodnota práce

„Hodnota práce udává relativní míru složitosti, odpovědnosti a namáhavosti jedné práce ve srovnání s ostatními pracemi v organizaci“ (Dvořáková a kol., 2007). Hodnota práce v organizace je zakotvena v tarifní stupnici udávající roztřídění prací do jednotlivých tarifních stupňů a požadavky na práci zaměstnanců v nich. Každý tarifní stupeň je oceněn mzdovým tarifem, tedy počtem Kč za hodinu nebo měsíc. Mzdový tarif nemusí být pevně daný, mohou být určeny pouze hranice, ve kterých se pohybuje.

Mimořádné pracovní podmínky

Mimořádné pracovní podmínky znamenají zvýšené nároky na pracovníka v oblasti pracovního prostředí, režimu pracovní doby a pracovního systému. Zaměstnavatel je podle zákonu č. 262/2006 Sb. zákoníku práce povinen poskytnout pracovníkům za práci v mimořádných podmínkách příplatek. Jedná se o práci přesčas, ve svátek, v noci, ve ztíženém pracovním prostředí a o víkendu.

Pracovní výkon a jednání

Pracovní výkon je měřen pomocí norem a hodnocen pohyblivou složkou mzdy. Podíl pohyblivé mzdy se u různých kategorií zaměstnanců liší. Organizace může pomocí pohyblivé mzdy motivovat pracovníky k lepším pracovním výkonům. Pilařová (2008) hovoří o podílu pohyblivé mzdy jednotlivých profesí následovně: *„Směrem k dělnickým pozicím se frekvence hodnocení výkonu a vyplácení pohyblivé složky zvyšuje (měsíční hodnocení, měsíční výkonové prémie), směrem k manažerským pozicím se frekvence hodnocení a vyplácení pohyblivé složky snižuje (kvartální hodnocení, kvartální výkonové prémie a roční bonusy).“*

Cena práce

Cena práce je určena nabídkou a poptávkou po práci daného druhu. Vliv na ní mají také vnější faktory působící na odměňování, které byly popsány v předcházející kapitole.

3.3.2. Mzdové formy

Mzdové formy představují různé přístupy ke stanovení mzdy. Slouží k odměnění práce a pracovních výsledků zaměstnanců. Aplikace mzdových forem není upravena zákonem, záleží tedy pouze na zaměstnavateli, kterou z nich využije.

Mzdové formy mohou být následující (Dvořáková a kol., 2007; Němec, Bucman a Šikýř, 2014):

Časová mzda

Při využívání časové mzdy může být pracovník hodnocen hodinovým mzdovým tarifem nebo měsíčním mzdovým tarifem. Při odměňování hodinovým mzdovým tarifem dostává zaměstnanec mzdu podle skutečně odpracovaných hodin za měsíc. Při odměňování měsíčním mzdovým tarifem dostává zaměstnanec mzdu za odpracování celého měsíce podle rozpisu směn. V případě neodpracování celého měsíce má nárok na poměrnou část měsíčního tarifu.

Časová mzda se používá zejména při odměňování pracovníků, kteří nemají možnost ovlivnit množství práce nebo je obtížné množství práce změřit. Je ale možné ji uplatnit u jakéhokoli typu práce. Hlavními výhodami je její univerzálnost, jednoduchost a administrativní nenáročnost. Pro zaměstnavatele je přínosem snadné plánování mzdových nákladů, zaměstnanec ocení jistotu výdělku. Přesto však tato mzdová forma přináší i značnou nevýhodu, a to nízkou stimulaci k vyšším pracovním výkonům. Proto je často doplňována dalšími mzdovými formami.

Úkolová mzda

Úkolová mzda se využívá při odměňování pracovníků, kteří mohou svým výkonem ovlivnit množství vykonané práce. Výkony pracovníků jsou měřeny podle předem stanovených norem. Odměňování podle této mzdové formy proto vyžaduje stanovení přiměřených norem a zajištění správného pracovního postupu, bezproblémového chodu pracoviště a dobré organizace práce.

Výhodou úkolové mzdy je motivace pracovníků k vyšším výkonům. Při snaze o co nejvyšší výkony, a tedy i nejvyšší mzdu však pracovníci mohou porušovat pravidla bezpečnosti, pracovní postupy či negativně ovlivnit kvalitu práce.

Provize

Provize se používá jako doplňková forma mzdy pracovníků v obchodě a službách, kteří mohou svůj výkon ovlivnit. Určuje se procentem z tržby nebo zisku, případně pevně danou

částkou za prodanou jednotku. Jedná se o formu mzdy, která pracovníky výrazně motivuje k vyšším výkonům.

Prémie

Prémie patří mezi doplňkové formy mzdy, které jsou využívány zaměstnavateli k zajištění vyšší motivace pracovníků. Jejich vyplácení může probíhat jednorázově, například za věrnost a přítomnost, nebo pravidelně, a to za produktivitu a vysokou kvalitu odvedené práce.

Osobní ohodnocení

Osobní ohodnocení je další doplňkovou mzdovou formou. Vychází z pracovního výkonu zaměstnance, který hodnotí jeho přímý nadřízený. Tato odměna stimuluje zaměstnance k podávání očekávaného výkonu a dosahování stanovených cílů. Měla by být doplněna slovním hodnocením vedoucího pracovníka.

Podíl na výsledcích hospodaření

Poslední doplňkovou formou je podíl na výsledcích hospodaření. Pracovníci jsou s jeho pomocí hodnoceni podle toho, jak přispěli k celkovému zisku organizace. Tato mzdová forma by měla pomoci ke zvýšení pocitu sounáležitosti s organizací, kooperaci mezi kolegy a stabilizaci zaměstnanců.

3.3.3. Složky mzdy

Němec et al. (2014) udávají, že mzda se obvykle skládá ze tří složek. Hodnota práce je oceněna pomocí základní složky mzdy, která tvoří největší část celkové mzdy. Jako ocenění mimořádných pracovních podmínek náleží zaměstnancům příplatky, pracovní výkon oceňuje doplňková složka mzdy.

3.4. Zaměstnanecké výhody

„Zaměstnanecké výhody (požitky) jsou takové formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují“ (Koubek, 2015). S jejich pomocí se snaží organizace dosáhnout zvýšení oddanosti pracovníků a zvýšení své konkurenceschopnosti na trhu. Jak udává Armstrong (2009), některé zaměstnanecké výhody jsou však dané zákonem, například mateřská dovolená.

Koubek (2015) člení zaměstnanecké výhody do tří skupin, a to na výhody sociální, související s prací a související s postavením v organizaci. Pokud zaměstnavatel chce zajistit co největší spokojenost pracovníků, měl by se zajímat, o jaké zaměstnanecké výhody mají zájem.

Často jsou nabízeny pouze některé benefity, které nemusí všem zaměstnancům vyhovovat. Na jejich výběru se podílí pouze personální útvar, případně vedení společnosti, což může vést k nespokojenosti s nabízenými benefity. Protože jsou preference pracovníků různé, mnoho organizací začalo nabízet tzv. kafetéria systém. Ten dává každému jednotlivci možnost výběru z nabízených výhod tak, aby co nejvíce odpovídala jeho představám. Zaměstnavatel by měl v každém případě sledovat vývoj na trhu a aktualizovat nabídku zaměstnaneckých výhod a zároveň o nich pravidelně a dostatečně informovat své pracovníky.

Mezi nejčastěji poskytované zaměstnanecké benefity patří (Macháček, 2010):

- *Příspěvky na stravování, zejména formou poskytování stravenek*
- *Příspěvky na odborný rozvoj zaměstnanců (prohlubování a zvyšování kvalifikace)*
- *Příspěvky na tuzemskou a zahraniční rekreaci zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků*
- *Příspěvky na sportovní a kulturní využití zaměstnance*
- *Příspěvky na penzijní připojištění se státním příspěvkem*
- *Příspěvky na soukromé životní pojištění*
- *Příspěvky na masážní, rehabilitační a posilovací služby*
- *Nákup vitaminových přípravků*
- *Očkování proti chřipce*
- *Zvýhodněné půjčky zaměstnancům*
- *Dary k životním a jiným výročím*
- *Podpora při neštěstí v rodině, při živelní pohromě, při dlouhodobé nemoci, při nepříznivé finanční či sociální situaci zaměstnance*
- *Prodej výrobků nebo služeb firmy za cenu nižší, než je cena obvyklá (tržní)*
- *Poskytování nealkoholických nápojů na pracovišti, občerstvení na pracovišti*
- *Bezplatné poskytování služebního auta i pro soukromé účely (manažerské auto)*
- *Zajišťování nebo hrazení dopravy do zaměstnání a ze zaměstnání*
- *Poskytnutí bezplatného přechodného ubytování*
- *Opční akciové programy pro manažery, poskytování zaměstnaneckých akcií*
- *Podpora přátelských vztahů na pracovišti*
- *Zřizování firemních školek ad.“*

4. Shrnutí teoretických poznatků

V teoretické části byly popsány složky péče o zaměstnance, vzdělávání a odměňování v organizacích. Péči o zaměstnance ve velké míře ovlivňuje zákoník práce, který udává nejen konkrétní pracovní podmínky, ale i nutnost zajištění stravování, odborného rozvoje zaměstnanců nebo minimální úroveň bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Zákoník práce upravuje i délku pracovní doby. V dnešní době se však upouští od rovnoměrného rozvržení pracovní doby a stále více jsou uplatňovány flexibilní pracovní režimy. Ty umožňují nalezení kompromisu mezi potřebami zaměstnavatele a zaměstnance. Pracovníci se mohou více věnovat rodinám, v případě distanční práce jim odpadá čas, který by

jinak strávili na cestě do práce. Umožnění těchto pracovních režimů výrazně posiluje pouto mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.

Zákoník práce dále hovoří o vytváření odpovídajícího pracovního prostředí. Zajištění příznivého pracovního prostředí má výrazný vliv na spokojenost zaměstnanců, zároveň také dokáže eliminovat fyzická i psychická onemocnění, kterými jsou postihováni lidé pracující v nepříznivých podmínkách. Kromě zajištění vhodného osvětlení, teploty, úrovně hluku a dalších faktorů, je nutné zajistit i bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Zaměstnavatelé jsou povinni každého pracovníka v této oblasti proškolit, zaměstnanci se dále musí předanými informacemi a pokyny svých nadřízených řídit.

Na pracovní pohodu zaměstnanců mají kromě již zmíněného vliv i pracovní vztahy. Právě ty napomáhají sdílení základních cílů organizace a tím přispívají k lepším výsledkům, spokojenosti zaměstnanců a utváření organizační kultury.

Dále je pozornost věnována vzdělávání zaměstnanců. Vzdělávání je klíčovou činností podniku, která umožňuje rychle reagovat na změny na trhu. Každá organizace si volí systém i metody vzdělávání dle vlastního uvážení, nejefektivnějším způsobem se však zdá systematické vzdělávání, opakující se vždy, když je identifikována další potřeba vzdělávání.

Vzdělávání zaměstnanců přináší podniku značné množství výhod. Kromě již zmíněné rychlosti reakce na změny podniku jako celku umožňuje také formovat pracovní schopnosti jednotlivých pracovníků. Ti si mohou soustavně zlepšovat kvalifikaci, znalosti a dovednosti, což jim umožňuje zlepšit pracovní výkon a kvalitu odvedené práce. Systematické vzdělávání poskytuje podniku dostatek odborně připravených pracovníků, kteří jsou v případě potřeby schopni pokrýt i dodatečnou potřebu pracovních sil.

Každý zaměstnavatel má na výběr velké množství metod vzdělávání, z nichž každá nabízí řadu výhod, ale i nevýhod. Vzdělávat pracovníky lze na pracovišti i mimo pracoviště, úkolem vedoucích pracovníků je tak vybrat takovou konkrétní metodu vzdělávání, která umožní co nejefektivnější předání nových znalostí či dovedností vzdělávanému.

Poslední kapitola teoretické části práce se věnuje odměňování a benefitům. Odměňování je nedílnou součástí pracovního procesu a umožňuje motivovat zaměstnance k podávání požadovaných pracovních výkonů. Musí při tom respektovat zájmy zaměstnavatele i zaměstnance a reagovat na situaci na trhu práce a na systém odměňování konkurence.

Zaměstnancům v pracovním poměru je za vykonanou práci vyplácena mzda. Na její výši mají vliv mzdotvorné faktory, které udávají míru složitosti práce v porovnání s ostatními pracemi v organizaci, konkrétní nároky na pracovníky nebo nabídkou a poptávkou po práci daného druhu. Výsledky zaměstnanců mohou být odměněny různými mzdovými formami, velmi často dochází k jejich kombinaci. Základní složku mzdy tak může tvořit časová nebo úkolová mzda, která je doplněna o příplatky a doplňkové složky mzdy.

Odměnou však není pouze mzda, ale i zaměstnanecké výhody, pochvala nebo povýšení. Zaměstnanecké výhody neboli benefity, jsou zaměstnancům poskytovány nezávisle na jejich pracovních výsledcích, ale pouze za to, že v organizaci pracují. Důležité je, aby podnik věděl, o jaké benefity mají pracovníci zájem a při sestavování nabízených benefitů na to bral ohled. Nejen v oblasti benefitů, ale i v jiných platí, že se nelze zavděčit všem. Přesto by se vedení společností měla vždy snažit svým zaměstnancům naslouchat, brát jejich názory v potaz a zejména s nimi komunikovat.

Praktická část

5. Metodologie

V praktické části práce bude provedena hloubková analýza péče o zaměstnance ve společnosti Schenker spol. s r.o. V následujících kapitolách bude společnost představena a následně popsány jednotlivé složky péče o zaměstnance, možnosti vzdělávání, odměňování a nabízené benefity. Poslední kapitola praktické části se věnuje výsledkům dotazníkového šetření.

Informace týkající se jednotlivých složek péče o zaměstnance, možností vzdělávání a odměňování byly získány zejména z intranetu společnosti, v menší míře také z vlastních zkušeností, získaných během téměř čtyř let práce ve společnosti. Informace uvedené v kapitole 9 byly získány z provedeného dotazníkového šetření.

Dotazníkové šetření bylo provedeno v dubnu 2019 na centrále společnosti v Nučicích u Prahy. Zaměstnanci byli osloveni emailem, ve kterém jim byl zaslán dotazník v elektronické podobě. Jednalo se celkem o 11 otázek, z nichž 9 bylo uzavřených a 2 otevřených. V některých uzavřených otázkách respondenti vybírali jednu odpověď, v některých měli možnost zaškrtnout libovolné množství odpovědí. Úvodní otázky se týkaly pohlaví a věku respondentů, následovaly otázky zjišťující spokojenost s péčí o zaměstnance a využívané benefity. Ve dvou otevřených otázkách byli respondenti požádáni o uvedení důvodů své celkové spokojenosti, případně nespokojenosti s péčí o zaměstnance a o navržení vylepšení, která by jejich spokojenost zvýšila.

Celkový počet zaměstnanců centrály společnosti je 300, odpovědí se podařilo získat 93. Protože se do průzkumu zapojila méně než třetina zaměstnanců, nelze výsledky považovat za obecně platné. Dále je důležité zmínit, že společnost má v České republice dalších 21 poboček, jejichž zaměstnanci nebyli v rámci šetření osloveni. Limitace práce tedy spočívá zejména v nízkém počtu odpovědí a v pokrytí pouze jedné pobočky společnosti. Přesto se však podařilo získat názory zaměstnanců pracujících na různých pozicích, proto lze z jejich odpovědí vyvodit potřebné závěry.

Výsledky dotazníkového šetření budou v kapitole 9.1. prezentovány pomocí koláčových a sloupových grafů. Celý dotazník je uveden v Příloze č. 1.

6. Profil společnosti

DB Schenker je mezinárodní společnost poskytující logistické služby. Založena byla v roce 1872 ve Vídni Gottfriedem Schenkerem jako Schenker & Co., postupem času se rozrůstala a vznikaly dceřiné společnosti po celém světě. Momentálně funguje 2000 poboček s téměř 76000 zaměstnanci ve více než 130 zemích světa. Společnost poskytuje služby v oblasti

letecké, námořní, železniční a pozemní přepravy, celních služeb či speciálních transportů pro sportovní a kulturní akce, výstavy nebo veletrhy.

V oblasti kamionové přepravy je DB Schenker lídrem v Evropě. Hustá dopravní síť pokrývá více než 40 evropských zemí a umožňuje realizaci přibližně 32000 přeprav týdně. Kromě pozemních přeprav zaujímá první místo v Evropě i v železniční nákladní dopravě. V letecké a námořní dopravě patří ke světové špičce, konkrétně zaujímá 2. pozici v letecké dopravě a 3. pozici v dopravě námořní.

Společnost se snaží zlepšovat ve všech oblastech, kterých se její aktivity dotýkají. Momentální strategické cíle se týkají zejména udržitelnosti a úspěchu. Do roku 2020 se společnost chce stát lídrem v poskytované kvalitě, dostat se mezi špičku na všech cílových trzích a nadále plnit přání a představy svých zákazníků. Dále by se měla do roku 2020 stát jedním z nejlepších zaměstnavatelů v odvětví, k čemuž pomůže prostředí mezinárodní firmy, která umožňuje svým zaměstnancům kariérní postup na regionální i mezinárodní úrovni. V neposlední řadě by se společnost měla stát průkopníkem v oblasti ochrany životního prostředí. Momentálně dochází ke snižování emisí skleníkových plynů a spotřeby energie, následovat by mělo například snížení hluku či dalších emisí (DB Schenker, n.d.)

DB Schenker se stal hlavním logistickým partnerem mnoha významných sportovních akcí, například Olympijských her v Londýně, Pekingu, Turíně, Aténách, Salt Lake City, Sydney a Mnichově, Mistrovství světa v triatlonu v Sydney, Mistrovství světa ve fotbale v Jihoafrické republice a Německu, Mistrovství světa v klasickém lyžování v Liberci nebo Mistrovství světa v lehké atletice v Edmontonu (Výroční zpráva, 2017).

V roce 1991 vznikla společnost Schenker spol. s r.o., zastupující DB Schenker v České republice. Momentálně má 22 poboček, ve kterých pracuje více než 1800 zaměstnanců. Sídlo společnosti se nachází v Nučicích nedaleko Prahy. Zaměřuje se na společenskou odpovědnost v oblasti sociální a ekologické. Klade velký důraz na ochranu životního prostředí, proto nabízí svým zákazníkům služby nejen kvalitní a efektivní, ale také šetrné k životnímu prostředí. Je držitelem certifikátu ISO 14001:2004 a certifikátu Zelená firma.

Společnost je logistickým partnerem Českého biatlonu, operního festivalu Smetanova Litomyšl, běžeckého závodu Běhej lesy, závodu v běžeckém lyžování Jizerská 50, golfového turnaje Czech Masters a Naivního divadla Liberec. Podporuje i charitativní organizace Kola pro Afriku, Lékaři bez hranic, Centrum Paraple, SOS Dětské vesničky a International Humanity. V oblasti životního prostředí spolupracuje s CHKO Křivoklátsko a projektem Uklid'me Česko.

V roce 2017 došlo k dopravě téměř 1,5 mld zásilek, obrát společnosti činil 6,18 mld. Kč (DB Schenker, n.d.; Výroční zpráva, 2017).

7. Péče o zaměstnance

V praktické části práce bude provedena hloubková analýza péče o zaměstnance ve společnosti Schenker spol. s r.o. Nejprve bude společnost představena, poté budou analyzovány pracovní podmínky, možnosti vzdělávání zaměstnanců, jejich odměňování a nabízené benefity. Pokud není uvedeno jinak, byly informace z kapitol 4.2. – 4.4. získány z intranetu společnosti.

7.1. Pracovní podmínky

Společnost se snaží o vytvoření příznivých pracovních podmínek, které podporují pracovníky v dosahování požadovaných výkonů.

7.1.1. Pracovní doba

Pracovní doba se liší v závislosti na vykonávané pozici, konkrétní údaje jsou uvedeny ve smlouvě a známy novému zaměstnanci před nástupem do zaměstnání. Modely pracovní doby na daném pracovišti určuje vedoucí zaměstnanec, při jejich vytváření ale vychází ze zákoníku práce, a to zejména z následujících zásad:

- Běžný pracovní týden nesmí přesáhnout 40 hodin za týden
- Běžný pracovní den nesmí přesáhnout 12 pracovních hodin
- Zaměstnanci musí mít minimálně jeden den volna po sedmi po sobě následujících odpracovaných dnech.

Všichni zaměstnanci s výjimkou vedení společnosti jsou povinni označovat svůj příchod do zaměstnání a odchod z něj pomocí docházkových karet. Do odpracované doby není započítána půlhodinová pauza, na kterou mají zaměstnanci nárok nejpozději po šesti hodinách práce. Zaměstnavatel vede u jednotlivých zaměstnanců evidenci základní odpracované doby, práce přesčas, noční práce, doby v rámci odpracované pracovní pohotovosti a neodpracované pracovní pohotovosti, kterou zaměstnanec držel. Docházkový systém generuje podklady pro výpočet mezd.

7.1.2. Pracovní prostředí

Centrála společnosti se nachází v nově postavené budově v průmyslovém areálu v Nučicích u Prahy. Jedná se o administrativní budovu propojenou se skladem. Před budovou se nachází parkoviště pro návštěvy a vedení společnosti, opodál parkoviště pro zaměstnance.

Administrativní budova je třípatrová, plně přístupná bezbariérově. Nachází se v ní oddělené kanceláře i openspace. V každém patře se nachází několik WC, ve druhém patře také šatny a sprchy. Prostředí je laděno do nerušící bílo šedé kombinace, nábytek je taktéž bílý, případně dřevěný.

V budově se nachází kantýna, která připravuje snídaně a obědy, mimo otevírací dobu kantýny mají zaměstnanci možnost nákupu občerstvení v automatech. Dále jsou zaměstnancům plně přístupné kuchyňky pro ohřev vlastního jídla a breakouty určené pro pauzu na jídlo a oddech.

System vytápění a chlazení je řízen automaticky, splňuje veškeré platné hygienické předpisy a technické normy. System vyhodnocuje požadavky na teplotu a reguluje tak vytápění a chlazení každé místnosti zvlášť.

Vytápění se zapíná při venkovní teplotě cca 15 stupňů. Na začátku topné sezóny začíná vytápění již při teplotě 18 stupňů, aby se kanceláře při nízkých ranních teplotách vytopily. Vytápění a ohřev teplé vody zajišťují dva plynové kotle. Chlazení se během roku ručně upravuje podle venkovních podmínek a teplot.

Vytápění i chlazení je zajišťováno pomocí vzduchotechniky, která slouží k větrání místností. Větrání pomocí oken je určeno pouze pro krátkou intenzivní výměnu vzduchu, otevřením oken dochází k chybnému vyhodnocení teploty a vlhkosti vzduchu v místnostech a tím k nesprávné funkci vytápění a chlazení.

Na každém okně jsou umístěny žaluzie, s jejichž pomocí lze výrazně omezit ohřívání místností přímým slunečním zářením.

Osvětlení pracoviště je zabezpečeno kombinací denního a umělého osvětlení. V místnostech, do kterých proniká denní světlo, lze umělé osvětlení zapnout pomocí vypínače. Intenzitu umělého světla mají na starosti přímo zaměstnanci, kteří v místnosti pracují. V místnostech bez přísunu denního světla se umělé světlo aktivuje automaticky, pokud je zaznamenán pohyb. Pokud již není další pohyb zaregistrován, svítí poté světlo pouze po předem určenou dobu.

7.1.3. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Společnost dbá o zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci na základě platné legislativy. Každý zaměstnanec je povinen zúčastnit se školení BOZP a pravidelně si ho obnovovat. Pracovníkům jsou dle typu práce poskytnuty ochranné pracovní pomůcky

Společnost dále zajišťuje pro zaměstnance povinné lékařské prohlídky, a to prohlídky vstupní, periodické, mimořádné, řádné a výstupní. Mimořádná pracovní prohlídka je zaměstnanci nařízena při změně režimu na třísměnný nebo nepřetržitý, po dlouhodobé nemoci, pracovním úrazu či převedení na jinou práci. Periodické prohlídky jsou prováděny v následujících intervalech:

- Zaměstnanci mladší 50 let – každých 6 let
- Zaměstnanci starší 50 let – každé 3 roky
- Zaměstnanci pracující v nepřetržitém provozu či v noci – každý 1 rok
- Řidiči vysokozdvížného vozíku – každé 4 roky

8. Vzdělávání

Vzdělávání je důležitým předpokladem úspěchu společnosti. Hlavními nástroji rozvoje ve společnosti Schenker spol. s r.o. jsou adaptační plán, povinná korporátní školení a individuální vzdělávací plán. Dále se pracovníci mohou zúčastnit programu jazykového vzdělávání.

8.1. Adaptační plán

Úkolem adaptačního plánu je získání potřebných znalostí a dovedností, které bude nový zaměstnanec pro výkon své funkce potřebovat. Jeho obsah je stejný jako pracovní náplň a požadavky daného pracovního místa.

Adaptační plán začíná prvním dnem nástupu do zaměstnání. Během zkušební doby se nový zaměstnanec s pomocí přímého nadřízeného nebo mentora seznamuje s náplní práce a jednotlivými pracovními úkoly. Pokroky postupně zaznamenává do archu, do kterého má přístup i přímý nadřízený a zástupce personálního oddělení. Před ukončením zkušební doby je adaptační plán dokončen hodnotícím pohovorem s nadřízeným, při kterém je navrženo pokračování nebo ukončení pracovního vztahu.

Spolu s plněním adaptačního plánu se zaměstnanec ve zkušební době účastní setkání s novými zaměstnanci. Na tomto setkání jsou zaměstnanci seznámeni s vedením společnosti a se všemi důležitými informacemi, které budou pro výkon své práce potřebovat. Dále probíhá prohlídka centrály společnosti.

8.2. Povinná školení

Každý zaměstnanec musí absolvovat školení bezpečnosti práce a požární ochrany. Tato školení jsou periodická, poprvé je zaměstnanec absolvuje v den nástupu do zaměstnání, následně je obnovuje každé dva roky. V případě vedoucích pracovníků je obnova požadována až po třech letech.

Zaměstnanci, kteří řídí služební vozidlo nebo své soukromé vozidlo pro potřeby společnosti, absolvují školení řidičů. Školení není periodické, stačí ho absolvovat pouze jednou.

Pracovníci, kteří se podílí na manipulaci a koordinaci přeprav nebezpečných látek, jsou povinni absolvovat školení pro přepravy nebezpečných látek. Platnost školení je dva roky, poté je potřeba ho opakovat.

Skladníci manipulující s vysokozdvížným či nízkozdvížným vozíkem musí absolvovat školení vysokozdvížné a nízkozdvížné techniky. To je ze zákona nutné opakovat každé dva roky. V případě, že zaměstnanec školení absolvovat u předchozího zaměstnavatele, se provádí pouze vstupní přezkoušení.

Ve společnosti je vytvořena zdravotní hlídka, která je v případě potřeby schopna dát první pomoc. Zaměstnanci, kteří jsou součástí hlídky, musí projít školením první pomoci a následně ho každé dva roky opakovat.

Každý technicko-hospodářský pracovník musí během zkušební doby projít korporátním školením Compliance Basic. Jedná se o školení dodržování etických, společenských a korporátních pravidel. Platnost školení je dva roky.

Členové vedení společnosti, zaměstnanci obchodního úseku a vybraní zástupci marketingového oddělení musí projít školením Anti-Trust. Jedná se o školení týkající se protikorupční politiky, jehož platnost je čtyři roky.

8.3. Individuální vzdělávací plán

Jednou za rok, v případě nově nastupujícího zaměstnance na konci zkušební doby, probíhají hodnotící pohovory mezi zaměstnancem a jeho vedoucím pracovníkem. Na pohovoru jsou zhodnoceny úspěchy a neúspěchy zaměstnance a oblasti rozvoje do budoucna. Na základě této schůzky jsou vyhodnoceny vzdělávací potřeby jednotlivce, podle kterých následně vzniká individuální vzdělávací plán. Každému zaměstnanci jsou přidělena školení, na které se může během následujícího roku přihlásit, případně ty, na která bude přihlášen svým nadřízeným.

Individuální vzdělávací plán obsahuje interní i externí školení. Během jednoho roku se zaměstnanec vzdělává maximálně ve 2-3 oblastech, počet produktových školení spjatých s pracovní pozicí je neomezený. Školení, která společnost poskytuje, jsou uvedena v katalogu školení. Pokud zde vedoucí pracovník nenalezne pro zaměstnance vhodné školení v oblasti, ve který byla nalezena potřeba vzdělávání, může využít možnost tzv. mimosystémového kurzu, tedy libovolného jiného kurzu mimo společnost, který se dané oblasti týká.

8.4. Jazykové vzdělávání

Zaměstnanci, kteří pro výkon své práce potřebují cizí jazyk, se mohou zúčastnit programu jazykového vzdělávání. Počet míst v programu je omezený, proto se mohou zúčastnit pouze pracovníci, které na základě podané žádosti o zařazení do programu nominuje jejich přímý nadřízený.

Do jazykového vzdělávání se lze zapojit vždy na začátku pololetí, tedy v září a v únoru. Každý zúčastněný zaměstnanec před zahájením vzdělávání projde vstupním testem, který ověří úroveň jeho znalostí a stane se základem pro vyhodnocení pokroku po ukončení kurzu. Výběr jazykového kurzu je zcela na uvážení a preferencích zaměstnance, výuka poté probíhá na místě domluveném mezi zaměstnancem a poskytovatelem kurzu.

Délka studia závisí na studijních výsledcích jednotlivce, doporučená délka jsou dva roky.

9. Odměňování

Všichni zaměstnanci společnosti jsou odměňováni mzdou. Výplata mzdy probíhá 10. dne měsíce následujícího tomu, ve kterém nárok na výplatu mzdy vznikl. Mzda se skládá z několika složek v závislosti na zařazení zaměstnance.

Mzdu technicko-hospodářských pracovníků tvoří základní mzda, osobní ohodnocení a výkonnostní ohodnocení. Základní mzda tvoří 90 % měsíční mzdy, osobní ohodnocení zbývajících 10 %. Osobní ohodnocení je pohyblivou složkou, která je nároková v případě, že zaměstnanec dodržuje své pracovní povinnosti a vnitřní předpisy společnosti. U pracovníků vybraných funkcí na pobočce Kosmonosy tvoří 10 % měsíční mzdy výkonnostní ohodnocení. Pracovníci jsou s jeho pomocí hodnoceni v oblastech dodržování svých zodpovědností, pracovního řádu, řádu skladu, systému integrovaného managementu či zajištění požární ochrany.

Mzdu zaměstnanců v dělnických funkcích (skladníků) tvoří základní mzda, základní pohyblivá složka a motivační pohyblivá složka. Základní mzda tvoří 80 % celkové měsíční mzdy. Základní pohyblivá složka tvoří 5 % celkové měsíční mzdy a je, podobně jako osobní ohodnocení technicko-hospodářských pracovníků, nároková v případě dodržování pracovních povinností a vnitřních předpisů společnosti. Motivační pohyblivá složka tvoří 15 % celkové měsíční mzdy. Jejím hlavním účelem je motivace zaměstnanců k podávání vysokých pracovních výkonů v požadované rychlosti a kvalitě a k ocenění individuálního přístupu pracovníka k plnění zadaných úkolů či flexibilitě při zadávání směn. Každý nově nastupující skladník musí být seznámen s konkrétními kritérii hodnocení motivační pohyblivé složky. Dále musí být každý měsíc seznámen s jejich vyhodnocením a vlivem na mzdu. Zajištění obou zmíněných činností jsou povinností nadřízeného zaměstnance.

Zaměstnancům přísluší příplatky ke mzdě za podmínek daných zákoníkem práce. Jedná se o následující příplatky:

- Příplatek za nařízenou práci přesčas – 25 % z průměrné měsíční mzdy
- Příplatek za práci v sobotu a v neděli – 25 % z průměrné měsíční mzdy
- Příplatek za práci ve svátek – 100 % z průměrné měsíční mzdy
- Příplatek za práci v noci – 10 % z průměrné měsíční mzdy

Dále společnost proplácí příplatek za pověření, který přísluší zaměstnancům pověřeným k výkonu konkrétní činnosti jiné funkce. Výše příplatku je stanovena pro každý jeden případ zvlášť.

Po uplynutí zkušební doby lze zaměstnanci mzdu upravit. Jednou ročně probíhá celofiremní úprava mezd, kdy může být mzda upravena v závislosti na ročním hodnocení pracovníků.

K motivaci technicko-hospodářských pracovníků k plnění cílů a zadaných úkolů jsou dále používány prémie. Na prémie mají nárok zaměstnanci, kteří u společnosti pracují více než 6 měsíců, a to za podmínky, že dojde ke splnění cílového EBITu. Záloha prémie je vyplácena k 10.8., doplatek poté k 10.2. O výši zálohy rozhoduje vedení společnosti podle aktuálního dosažení korporátních cílů.

Další možností motivace zaměstnanců jsou odměny. Ty mohou být vypláceny z následujících důvodů:

- Za nadstandardní pracovní výkony nad rámec běžných pracovních činností
- Za reprezentaci společnosti na mimopracovních akcích (například na sportovních akcích, veřejně prospěšných pracích)
- Za dobrovolnou mimopracovní aktivitu, která je pro společnost prospěšná (například organizace vánočního večírku)
- Za realizaci obchodních, rozvojových či infrastrukturních projektů
- Za výkon činnosti personálního garanta
- Za výkon činnosti interního lektora
- Za pracovní pohotovost
- Ke stimulaci zaměstnance k setrvání u společnosti v případě organizačních změn, které zvyšují fluktuaci zaměstnanců

9.1. Benefity

Kromě mzdy, příplatků, prémie a odměn poskytuje společnost zaměstnancům i množství benefitů. Některé benefity jsou poskytovány zaměstnancům až po uplynutí zkušební doby, jiné ale hned od prvního dne (resp. měsíce).

Příspěvek na penzijní připojištění nebo životní pojištění

Nárok na příspěvek na penzijní připojištění nebo životní pojištění vzniká zaměstnanci po uplynutí zkušební doby. Společnost přispívá 1 % ze mzdy, minimálně 150 Kč a maximálně 1000 Kč. Není nutný vlastní příspěvek zaměstnance, pouze uzavření smlouvy mezi zaměstnancem a fondem nebo pojišťovnou v České republice. Nárok na příspěvek nemají zaměstnanci na mateřské nebo rodičovské dovolené a zaměstnanci dlouhodobě nemocní (více než 30 dní).

Příspěvek na stravování

Zaměstnanci dostávají stravenky v hodnotě 100 Kč za každý odpracovaný den, tzn. za každý den, ve kterém odpracovali alespoň 4 hodiny. Zaměstnavatel přispívá 55 Kč a 45 Kč si hradí zaměstnanec. Stravenky jsou nahrávány na stravenkovou kartu, se kterou lze platit ve smluvních provozovnách a v kantýně v budově společnosti. Limit na kartě je 500 Kč denně. Pokud zaměstnanec odpracuje více než 11 hodin za den, má nárok na další příspěvek ve stejné výši. Na příspěvek na stravování vzniká nárok také při využívání home office a při služební cestě bez jídla.

Příspěvek na dopravu

Na vybraných pobočkách je poskytován příspěvek na dopravu do a ze zaměstnání. Zaměstnanci pracující na centrále společnosti mohou pro cestu do a ze zaměstnání využít

smluvní autobusovou dopravu. Využívání tohoto benefitu je podmíněno vydáním karty, kterou se zaměstnanec v dopravě prokáže. Karta je zpoplatněna částkou 200 Kč, která je zaměstnancům každý měsíc strhávána ze mzdy.

Týden dovolené nad rámec zákona

Společnost poskytuje zaměstnancům týden dovolené nad rámec zákona, celkem tedy 25 dní dovolené za rok.

Preventivní volno

Nárok na preventivní volno mají zaměstnanci po uplynutí zkušební doby. Jedná se o dva dny, které mohou použít jako prevenci před nastupující nemocí. Zaměstnanci, kteří u společnosti pracují více než 10 let, mají nárok na tři dny preventivního volna za rok.

Volno pro veřejně prospěšné činnosti

Zaměstnanec, kterému skončila zkušební doba, může využít jeden den placeného volna na veřejně prospěšné činnosti. Jedná se například o účast na charitativní akci, dobrovolnickou činnost, úklid přírody apod.

Volno na jazykové vzdělávání

Zaměstnanec, kterému skončila zkušební lhůta, si může vzít volno až 8 hodin za měsíc na individuální jazykové vzdělávání. Jedná se až o volno, které je čerpáno v rámci pracovní doby.

T-Mobile benefit

Společnost poskytuje zaměstnancům po uplynutí zkušební doby program T-Mobile benefit, který umožňuje nejen zaměstnancům, ale i jejich rodinným příslušníkům získat tarif u mobilního operátora za zvýhodněnou cenu. Každý může do programu zařadit až pět telefonních čísel. Benefit mohou navíc využívat i zaměstnanci na mateřské či rodičovské dovolené.

Odměna za nového zaměstnance

Společnost nabízí odměnu zaměstnancům, kteří doporučí nového zaměstnance na obsazované pracovní místo. Tato odměna je nahrána formou bodů do Cafeterie. Podmínkou pro přidělení bodů je přijetí doporučeného pracovníka a úspěšné absolvování zkušební doby.

Odměna za loajalitu

Od 1.1.2019 poskytuje společnost nově odměnu za loajalitu. Odměna je vyplácena prostřednictvím bodů do Cafeterie v konkrétní měsíc výročí, nárok na ni mají zaměstnanci, kteří u společnosti pracují alespoň dva roky.

DKV tankovací karta

Zaměstnanci mohou využívat DKV kartu, která jim umožňuje do svých soukromých vozů tankovat naftu v síti čerpacích stanic MOL za týdenní ceny. Karta má limit 5000 Kč, platby se strhávají zpětně ze mzdy. Lze s ní platit nejen v České republice, ale i v zahraničí.

Zaměstnanecké slevy

Zaměstnanci mohou využívat slevy od smluvních partnerů společnosti. Aktuální nabídka platných slev je vždy uvedena na intranetu společnosti.

MultiSport benefit

Společnost umožňuje zaměstnancům vstoupit do programu MultiSport benefit, díky kterému mohou využívat volný vstup do sportovních a rekreačních zařízení po celé republice. Zároveň mohou zakoupit jednu kartu i pro další osobu. Poplatek za kartu je 590 Kč za měsíc, další karta stojí 790 Kč za měsíc.

Cafeterie

Některé odměny, které společnost nabízí, jsou vypláceny formou bodů do Cafeterie. Tyto body si zaměstnanci dále přemění na peníze, které mohou utratit za benefity dle svého výběru. Vybírat mohou u téměř 12500 smluvních klientů, kteří nabízí benefity v oblasti zdravotní péče, wellness, cestování, sportu, kultury, vzdělávání či zážitků. Platba může probíhat pomocí platební karty, klasických i elektronických poukázek, či online přímo na e-shopech (Edenred CZ, n.d.). Nárok na body do Cafeterie vzniká zaměstnancům za přivedení nového zaměstnance, za loajalitu, za projekty, případně jako jiná odměna.

10. Shrnutí péče o zaměstnance

Pracovní prostředí společnosti je moderní a plně vyhovuje všem předpisům. Z dostupných materiálů nebyly zjištěny žádné nedostatky v oblasti pracovní doby, prostředí či bezpečnosti práce. Délka pracovní doby se opírá o zákoník práce, není zde důvod předpokládat jeho nedodržování. Pracovní prostředí odpovídá normám a předpisům, a to jak z hlediska teploty či osvětlení, ale i zařízení budovy. Bezpečnost práce je zajištěna povinným školením, kterého se musí účastnit všichni zaměstnanci.

Vzdělávání zaměstnanců je zajištěno již od prvního dne nástupu do zaměstnání pomocí adaptačního plánu. Po skončení zkušební lhůty a dále jednou ročně jsou nadřízeným pracovníkem identifikovány vzdělávací potřeby jednotlivce a navržen individuální vzdělávací plán. Kromě toho se každý zaměstnanec musí pravidelně účastnit povinných korporátních školení. Některá školení jsou povinná pro všechny zaměstnance, jiná naopak pouze pro určité skupiny zaměstnanců, na základě charakteru práce. Zaměstnanci mají dále možnost přihlásit se do programu jazykového vzdělávání a využít tak příspěvek na zlepšení své úrovně cizího jazyka.

V rámci systému odměňování jsou zaměstnanci společnosti rozděleni na skupinu technicko-hospodářských pracovníků a zaměstnanců v dělnických funkcích. Obě skupiny jsou odměňovány mzdou, jejíž složky se však liší. K motivaci pracovníků dále slouží odměny a prémie a množství benefitů, které mohou využívat. Všichni zaměstnanci mají nárok na týden dovolené nad rámec zákona, stravenky, preventivní volno a systém Cafeteria. Další benefity mohou využívat na základě svého uvážení, některé z nich jsou však poskytovány pouze některým skupinám zaměstnanců, a to například home office nebo služební automobil, notebook nebo telefon.

Z provedené analýzy lze usoudit, že společnost Schenker spol. s r.o. o své zaměstnance pečuje dostatečně. Pracovní prostředí je nezávadné, bezpečnost práce je zajištěna. Vzdělávání zaměstnanců se zdá být propracované a v souladu s platnou legislativou. Systém odměňování se taktéž zdá propracovaný a motivující k podávání požadovaných výkonů. Společnost nabízí velké množství benefitů. Zda zavedený systém péče o zaměstnance vyhovuje i jim samotným, se práce bude snažit zodpovědět v kapitole 11.

11. Dotazníkové šetření

Na centrále společnosti v Nučicích u Prahy bylo provedeno dotazníkové šetření týkající se spokojenosti s péčí o zaměstnance. Zaměstnanci byli osloveni e-mailem a požádáni o vyplnění dotazníku. Do průzkumu se zapojilo celkem 93 z 300 zaměstnanců centrály.

Dotazník obsahuje 11 otázek. První dvě se věnují základním údajům – pohlaví a věku. Následují otázky, jejichž účelem je zjistit, zda jsou zaměstnanci informováni o zaměstnaneckých výhodách a které z nich využívají, případně zda jim nějaké ve společnosti chybí. Na konci dotazníku byly dvě otevřené otázky, které dávají respondentům možnost uvést svou celkovou spokojenost s péčí o zaměstnance a navrhnout vylepšení.

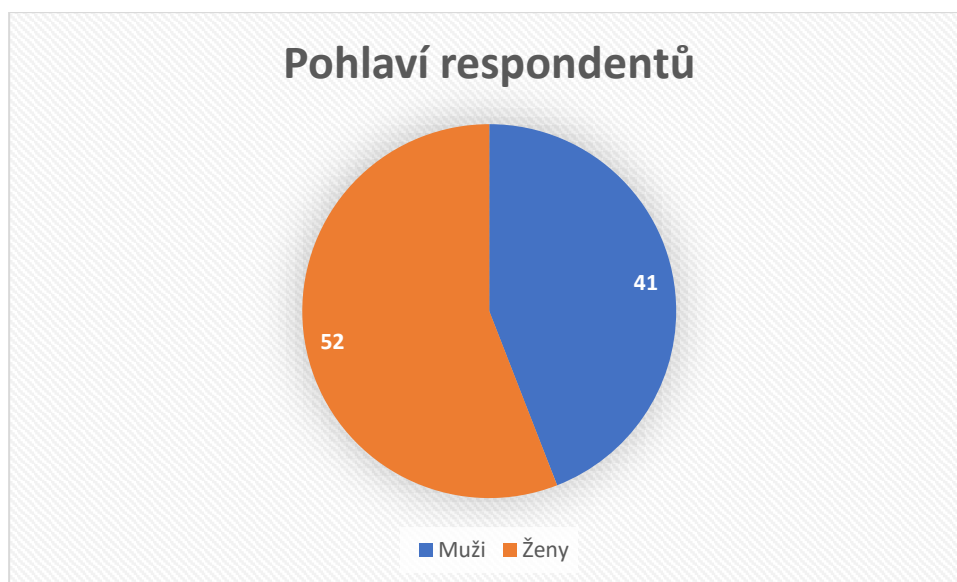
Celý dotazník je uveden v Příloze č. 1.

11.1. Výsledky dotazníkového šetření

V následující kapitole budou prezentovány výsledky dotazníkového šetření.

11.1.1. Pohlaví respondentů

Graf č. 1 - Pohlaví respondentů v počtech

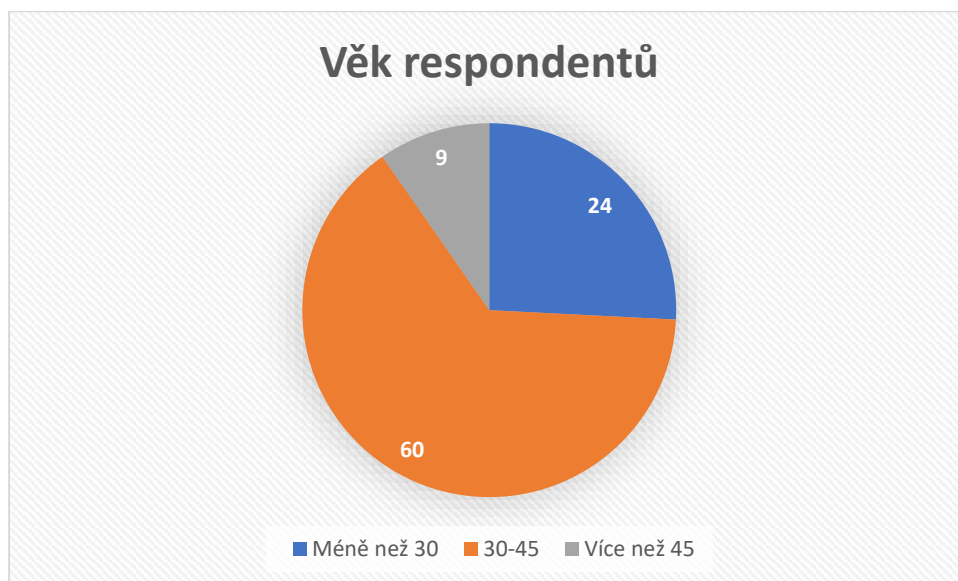


Zdroj: autor, duben 2019

Graf č. 1 ukazuje rozložení pohlaví respondentů. Z celkových 93 zaměstnanců, kteří se dotazníkového šetření zúčastnili, je 52 žen a 41 mužů. Přestože se nepodařilo získat odpovědi od všech pracovníků centrály, můžeme říci, že převažuje zastoupení ženského pohlaví. Tuto informaci potvrzují i data uvedená na intranetu společnosti.

11.1.2. Věk respondentů

Graf č. 2 - Věk respondentů v počtech



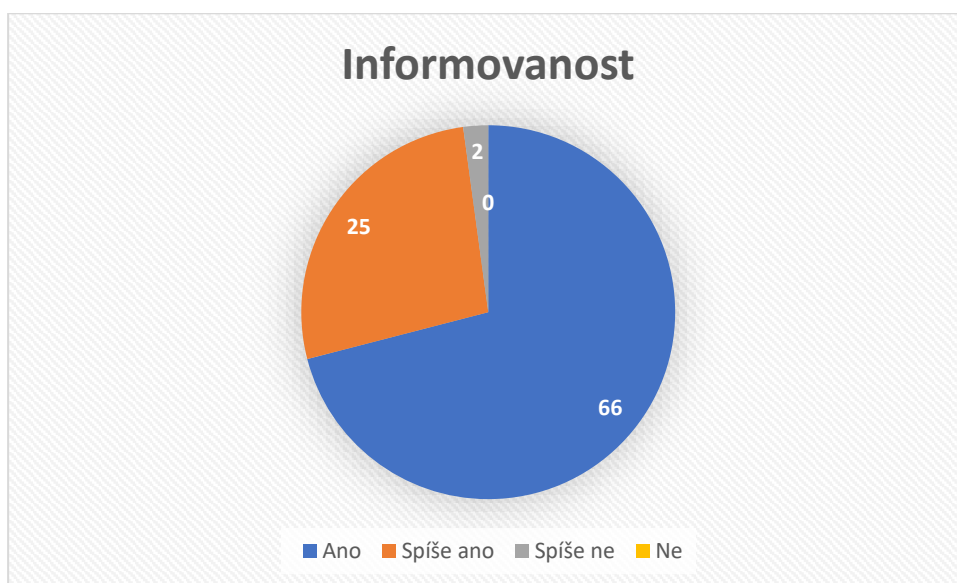
Zdroj: autor, duben 2019

Graf č. 2 zobrazuje věk respondentů. Věk většiny z nich se pohybuje mezi 30-45 lety, a to celkem 60 zaměstnanců. O poznání méně je zastoupena skupina do 30 let, celkem 24 zaměstnanci. Nejméně početnou skupinou jsou zaměstnanci nad 45 let, kterých je pouze 9.

Věkové rozložení přibližně odpovídá zaměstnancům na celé pobočce v Nučicích. Většina zaměstnanců patří do skupiny 30-45 let.

11.1.3. Informovanost o nabízených zaměstnaneckých výhodách

Graf č. 3 – Informovanost v počtech

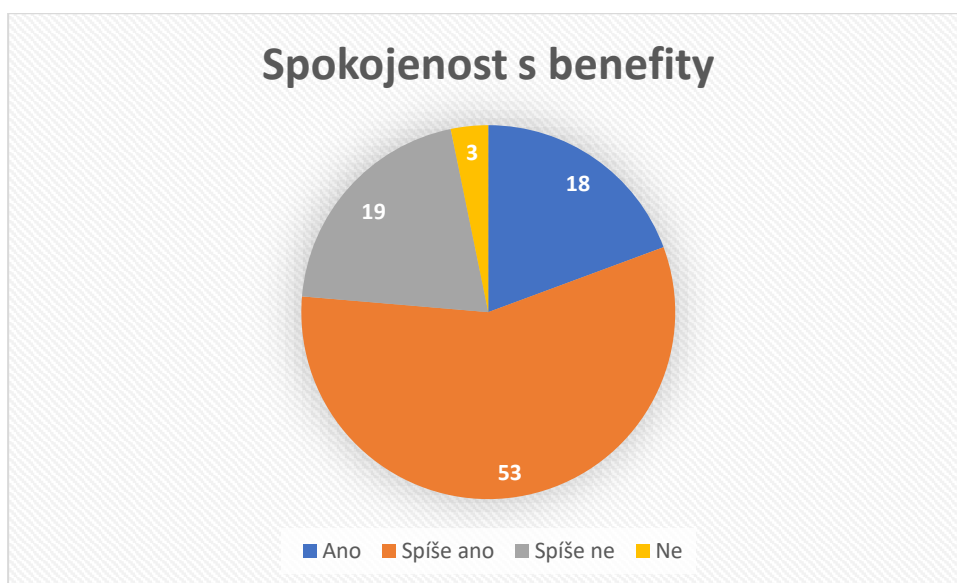


Zdroj: autor, duben 2019

Graf č. 3 zobrazuje odpovědi na otázku „Jste informován/a o zaměstnaneckých výhodách, které Vám společnost nabízí?“. Téměř všichni respondenti uvedli, že jsou informováni, případně spíše informováni. Pouze dva zaměstnanci uvedli, že o zaměstnaneckých výhodách spíše informováni nejsou. Můžeme tedy konstatovat, že HR oddělení a vedoucí pracovníci odvádí velmi dobrou práci při prezentaci benefitů zaměstnancům, protože se ve společnosti nenachází téměř nikdo, kdo by o nich neměl přehled.

11.1.4. Spokojenost s benefity

Graf č. 4 - Spokojenost s benefity v počtech

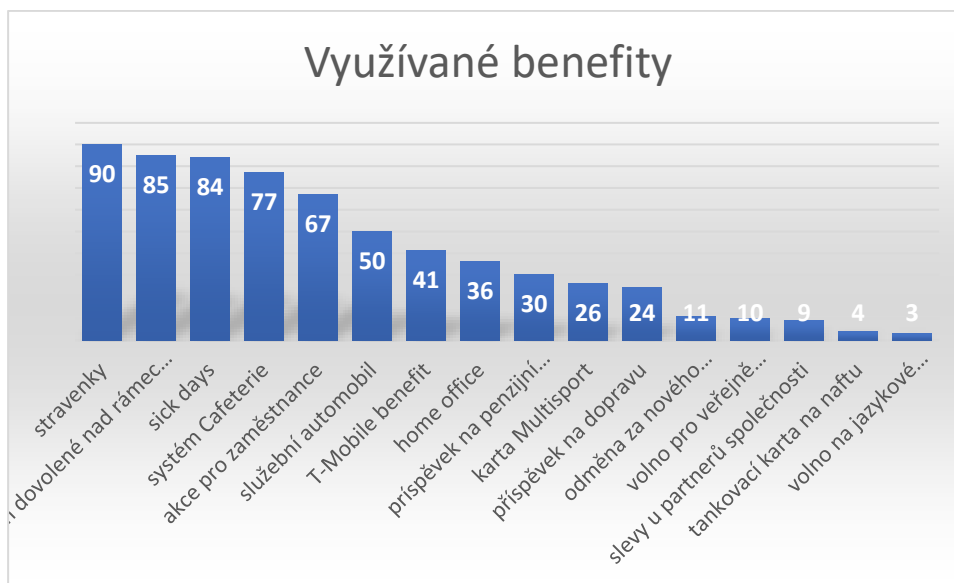


Zdroj: autor, duben 2019

Odpovědi na otázku „Jste se zaměstnaneckými výhodami spokojen/a?“ zobrazuje graf č. 4. Většina zaměstnanců je s nabízenými výhodami spokojena nebo spíše spokojena, někteří z nich ale spokojeni nejsou. Celkem 19 respondentů uvedlo, že jsou spíše nespokojeni, další 3 jsou zcela nespokojeni. Z analyzovaného vzorku 93 respondentů se tedy jedná téměř o 24 %. Konkrétní zjištěné důvody nespokojenosti budou uvedeny dále.

11.1.5. Využívané benefity

Graf č. 5 - Využívané benefity v počtech



Zdroj: autor, duben 2019

Graf č. 5 zobrazuje nejvíce využívané benefity. Na stravenky, týden dovolené nad rámec zákona, preventivní volno (sick days) a odměnu za loajalitu vyplácenou do systému Cafeterie mají nárok všichni zaměstnanci. Ostatní benefity čerpají zaměstnanci dle svého uvážení.

67 respondentů uvedlo, že se účastní akcí pro zaměstnance, tedy teambuildingů, vánočních večírků apod., což svědčí o velkém zájmu o tyto akce. Vánoční večírek je pořádán pravidelně pro všechny zaměstnance centrály, teambuildingy jsou dále v kompetencích jednotlivých manažerů, případně jiných pověřených pracovníků. Každé oddělení má nárok na vyčerpání stanoveného rozpočtu na teambuildingovou akci.

Celkem 50 respondentů využívá služební telefon, notebook nebo automobil. Mezi ně patří i zaměstnanci, kteří využívají home office, těch se do průzkumu zapojilo 36. Nutno podotknout, že povaha práce neumožňuje velkému množství zaměstnanců home office využívat.

41 respondentů využívá T-Mobile benefit, dále 30 příspěvek na životní pojištění či penzijní připojištění, 26 kartu Multisport a 24 příspěvek na dopravu. O další benefity je již malý zájem.

Tabulka č. 1 - Využívané benefity v procentech podle věku a pohlaví

Využívané benefity	ženy	muži	pod 30 let	30-45 let	nad 45 let
stravenky	94%	100%	96%	97%	100%
systém Cafeterie	85%	80%	75%	88%	89%
týden dovolené nad rámec zákona	92%	90%	83%	93%	100%
sick days	98%	80%	96%	88%	89%
home office	29%	51%	25%	40%	67%
karta Multisport	25%	32%	58%	18%	11%
slevy u partnerů společnosti	12%	7%	0%	15%	0%
služební telefon/notebook/automobil	42%	68%	42%	57%	67%
akce pro zaměstnance – teambuildingy, vánoční večírky apod.	71%	73%	75%	70%	78%
T-Mobile benefit	44%	44%	42%	43%	56%
příspěvek na dopravu	29%	22%	46%	18%	22%
volno pro veřejně prospěšné činnosti	17%	2%	4%	15%	0%
volno na jazykové vzdělávání	2%	5%	4%	3%	0%
odměna za nového zaměstnance	10%	15%	4%	13%	22%
tankovací karta na naftu pro soukromý vůz	4%	5%	0%	7%	0%
příspěvek na penzijní připojištění nebo životní pojištění	27%	39%	4%	40%	56%

Zdroj: autor, duben 2019

Při analýze výsledků dotazníku byly odpovědi dále rozděleny podle věku a pohlaví respondentů. Výsledky zobrazuje tabulka č. 1. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 52 žen a 41 mužů, dohromady 24 respondentů mladších 30 let, 60 ve věku od 30 do 45 let a 9 starších 45 let.

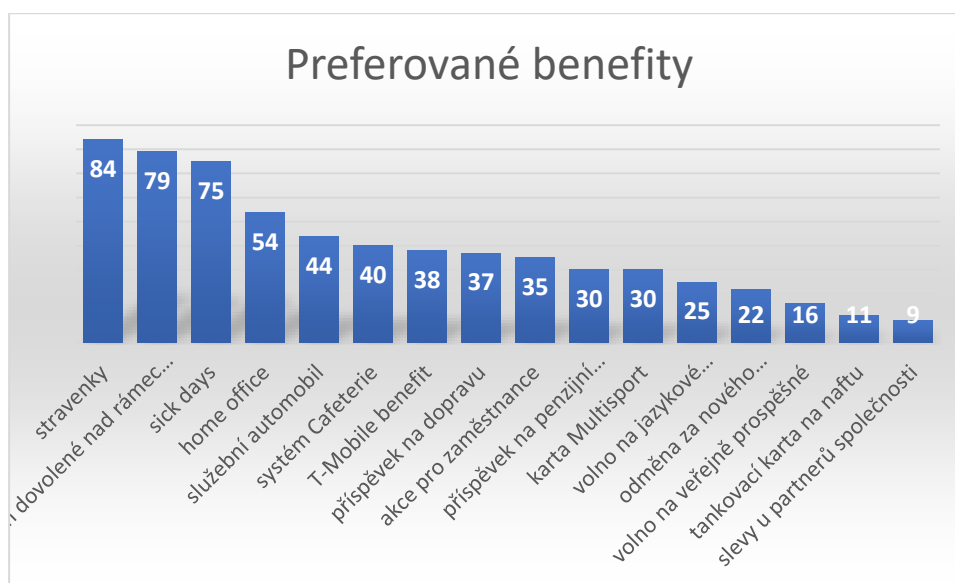
Z tabulky vyplývá, že některé benefity nejsou využívány oběma pohlavími stejně. Největší rozdíl pozorujeme u home office, který využívá 51 % mužů, ale pouze 29 % žen. Muži také využívají výrazně více služební telefony, notebooky či automobily, což je ale stejně jako home office dáno zejména charakterem práce. Kartu Multisport a příspěvek na penzijní připojištění nebo životní pojištění využívají obě pohlaví, muži ale o něco více. Jediný benefit, který uvedlo výrazně více žen než mužů, je volno pro veřejně prospěšné činnosti.

Rozdíly najdeme i u různých věkových kategorií. Kategorie zaměstnanců do 30 let upřednostňuje na rozdíl od jiných věkových kategorií zejména kartu Multisport a příspěvek na dopravu, naopak nemá žádný zájem o slevy u partnerů společnosti a tankovací kartu pro soukromý vůz. Respondenti ve věku mezi 30 a 45 lety naopak jako jediní slevy u partnerů a tankovací kartu využívají. Tato věková kategorie výrazně více využívá home office, služební telefon, notebook nebo automobil a příspěvek na penzijní připojištění nebo životní pojištění, zájem naopak opadá o kartu Multisport a příspěvek na dopravu. Velké množství respondentů z kategorie nad 45 let využívá home office, služební telefon, notebook nebo automobil, T-Mobile benefit a příspěvek na penzijní připojištění nebo životní pojištění. Nikdo naopak nevyužívá

slevy u partnerů, volno pro veřejně prospěšné činnosti, volno na jazykové vzdělávání a tankovací kartu.

11.1.6. Preferované benefity

Graf č. 6 - Preferované benefity v počtech



Zdroj: autor, duben 2019

Graf č. 6 udává, které benefity jsou pro zaměstnance důležité. Tento graf zobrazuje několik podstatných rozdílů oproti grafu č. 5, je tedy zřejmé, že některé benefity, které jsou často využívány, nejsou pro zaměstnance příliš důležité a naopak.

Systém Cafeterie je podstatný pouze pro 40 respondentů, přestože ho využívá 77. Vysoká využívanost je dána vyplácením některých odměn do systému, zaměstnanci tedy nemohou odměnu vyčerpat jinak než jeho prostřednictvím. Další podstatný rozdíl je v případě home office. Ten je využíván 36 respondenty, důležitý je ale pro 54, zaměstnanci by tedy tento benefit rádi využívali, přestože ho velké množství z nich nemůže využít. Akce pro zaměstnance jsou naopak důležité pro menší skupinu respondentů, než jaká je využívá. Přestože se jich účastní 67 z nich, důležité jsou pouze pro 35. Další rozdíl je patrný v případě příspěvku na dopravu, který je důležitý pro 37 zaměstnanců zapojených do průzkumu, využívá ho však jen 24. Jedním z důvodů může být fakt, že příspěvek lze použít pouze na smluvní autobusovou dopravu, většina zaměstnanců se ale dopravuje autem, je pro ně tedy tento benefit nevyužitelný. Volno na jazykové vzdělávání je taktéž důležité pro výrazně větší počet respondentů, než kolik ho využívá. Tento nejméně využívaný benefit je důležitý pro více než čtvrtinu respondentů.

Tabulka č. 2 - Preferované benefity v procentech podle věku a pohlaví

Preferované benefity	ženy	muži	pod 30 let	30-45 let	nad 45 let
stravenky	90%	90%	79%	93%	100%
systém Cafeterie	48%	37%	17%	53%	44%
týden dovolené nad rámec zákona	92%	76%	75%	87%	100%
sick days	87%	73%	79%	80%	89%
home office	56%	61%	58%	57%	67%
karta Multisport	50%	10%	54%	25%	22%
slevy u partnerů společnosti	8%	12%	13%	10%	0%
služební telefon/notebook/automobil	46%	49%	42%	48%	56%
akce pro zaměstnance – teambuildingy, vánoční večírky apod.	40%	34%	33%	38%	44%
T-Mobile benefit	48%	32%	33%	40%	67%
příspěvek na dopravu	52%	24%	46%	38%	33%
volno pro veřejně prospěšné činnosti	27%	5%	13%	18%	22%
volno na jazykové vzdělávání	33%	20%	25%	30%	11%
odměna za nového zaměstnance	29%	17%	17%	28%	11%
tankovací karta na naftu pro soukromý vůz	12%	12%	13%	13%	0%
příspěvek na penzijní připojištění nebo životní pojištění	31%	34%	4%	42%	44%

Zdroj: autor, duben 2019

Preferované benefity byly, stejně jako skutečně využívané benefity, analyzovány podle pohlaví a věku respondentů. Výsledky zobrazuje tabulka č. 2.

Ženy preferují zejména stravenky, týden dovolené nad rámec zákona a sick days. Velký zájem je i o home office, příspěvek na dopravu, kartu Multisport, T-Mobile benefit, služební telefon, notebook nebo automobil a akce pro zaměstnance. Za povšimnutí stojí zejména rozdíl v důležitosti a ve skutečné využívanosti home office mezi ženami, který je velmi výrazný. Ženy tedy nemohou využívat home office v takové míře, v jaké by chtěly.

Pro muže jsou nejdůležitější stravenky, týden dovolené nad rámec zákona a sick days. Dále preferují home office a služební telefon, notebook nebo automobil. Oproti ženám přikládají velmi malou důležitost kartě Multisport a volnu pro veřejně prospěšné činnosti.

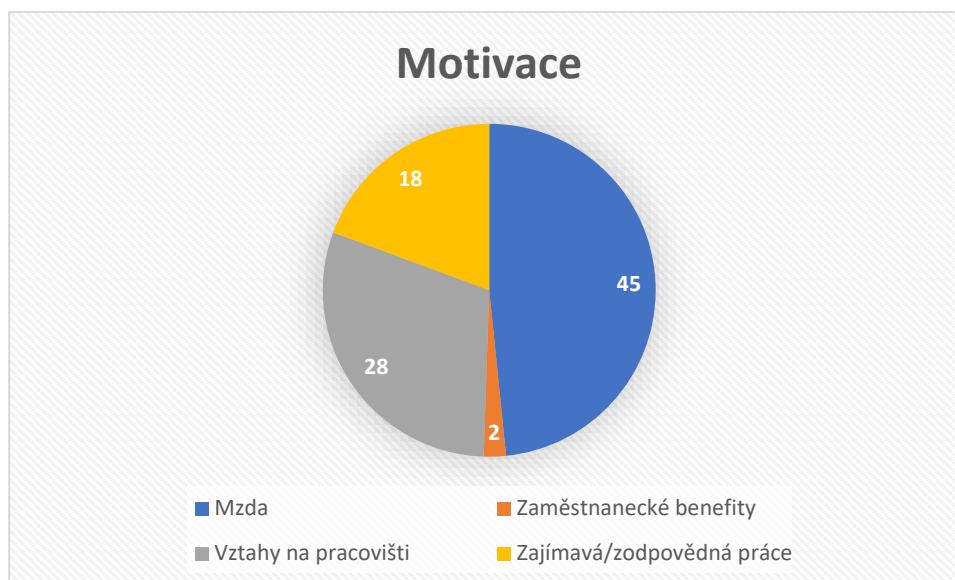
Při porovnávání jednotlivých věkových kategorií je možné nalézt některé výrazné rozdíly. První z nich je u karty Multisport. Tu označila za důležitou více než polovina respondentů do 30 let, ale pouze 25 % respondentů ve věku 30-45 let a 22 % těch nad 45 let. Preference služebního telefonu, notebooku nebo automobilu naopak s přibývajícím věkem stoupá, stejně jako důležitost akcí pro zaměstnance, T-Mobile benefitu a příspěvku na penzijní připojištění nebo životní pojištění.

11.1.7. Postrádané zaměstnanecké výhody

Celkem 58 zaměstnanců uvedlo, že jim ve společnosti žádná zaměstnanecká výhoda nechybí. Zbylých 35 by však další výhody uvítalo. Mezi nejčastěji zmiňované patří větší příspěvek na životní pojištění nebo penzijní připojištění, další a větší slevy u partnerů a zákazníků společnosti, Multisport karta plně hrazená zaměstnavatelem, příspěvek na dovolenou/péči o zdraví a tělo/kulturní a společenské akce, občerstvení na pracovišti zdarma či možnost využití náhradního volna za přesčasové hodiny. Velké množství odpovědí směřovalo k možnosti využívání home office. Jak již bylo dříve zjištěno, mnoho zaměstnanců by rádo home office využívalo, přestože jim to momentálně není umožněno.

11.1.8. Motivace

Graf č. 7 – Motivace v počtech

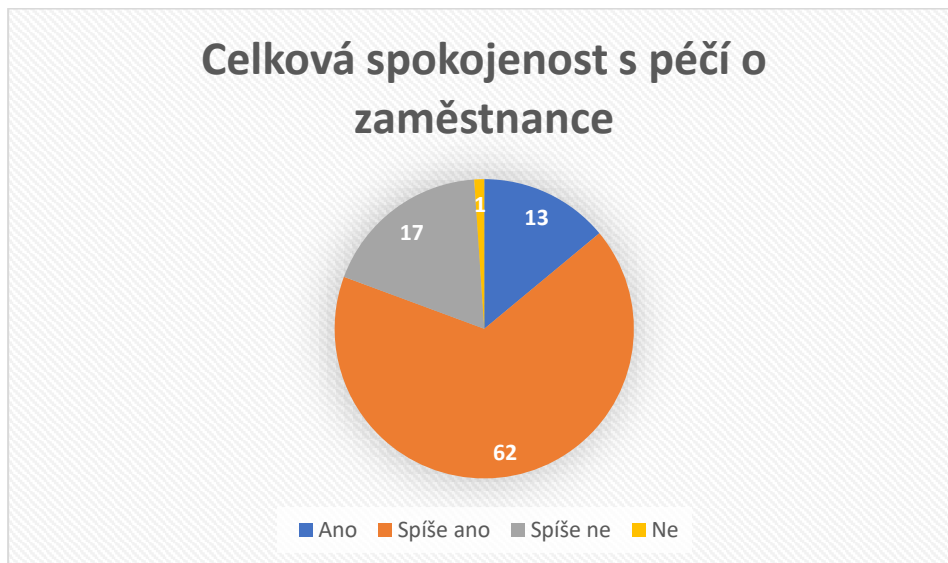


Zdroj: autor, duben 2019

Dále bylo zjišťováno, co zaměstnance při práci nejvíce motivuje. Graf č. 7 zobrazuje odpovědi 93 respondentů. Je patrné, že největším motivačním faktorem je pro zaměstnance mzda a nejméně motivačně působí zaměstnanecké benefity, které uvedli pouze dva respondenti. Vztahy na pracovišti působí motivačně na 28, zajímavá nebo odpovědná práce na 18 zaměstnanců zapojených do průzkumu.

11.1.9. Celková spokojenost s péčí o zaměstnance

Graf č. 8 - Celková spokojenost s péčí o zaměstnance v počtech



Zdroj: autor, duben 2019

Graf č. 8 zobrazuje celkovou spokojenost s péčí o zaměstnance ve společnosti. Většina respondentů uvedla, že je s péčí spíše nebo zcela spokojena, 18 respondentů spokojeno není.

Zde byli zaměstnanci požádáni o krátký komentář, tedy o uvedení důvodů spokojenosti, případně nespokojenosti. Většina spokojených zaměstnanců uvádí dostatečné množství benefitů, příjemné pracovní prostředí a přístup vedoucího pracovníka. Naopak nespokojení zaměstnanci uvádějí více důvodů. Nedostatečné mzdové ohodnocení, zbytečnost některých benefitů, špatná komunikace v rámci společnosti či neschopnost vyniknout v oblasti péče o zaměstnance mezi konkurenty patří mezi nejčastěji zmiňované důvody nespokojenosti. Respondenti by si dále přáli stravenky plně hrazené zaměstnavatelem, vyšší odměnu za loajalitu a větší růst mezd.

11.2. Návrhy a doporučení

Na základě výsledků dotazníkového šetření je možné formulovat doporučení vedoucí ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Nutno dodat, že výsledky šetření nemohou být považovány za obecně platné v celé společnosti, jelikož se jedná o názory pouhých 93 zaměstnanců z centrály společnosti. V České republice se nachází dalších 21 poboček, které nebyly do výzkumu zapojeny. Protože se do výzkumu zapojili zaměstnanci různého věku, pohlaví, působící na různých pozicích, lze tento vzorek považovat za dostatečně různorodý, aby z výsledků šetření mohly být formulovány určité závěry.

Přestože je většina zaměstnanců spokojených, nachází se zde i skupina nespokojených pracovníků. Jak bylo uvedeno v grafu č. 8, 18 respondentů z 93 není spokojeno s celkovou péčí o zaměstnance. Z grafu č. 4 vyplývá, že 22 respondentů není spokojeno s nabízenými benefity. Jedná se téměř o čtvrtinu respondentů, proto by měla společnost zvážit jejich návrhy na vylepšení.

Výrazný počet zaměstnanců si stěžoval na nedostatečné mzdové ohodnocení. Plošné zvýšení mezd by ale mělo velký vliv na finanční situaci a znamenalo by odklon od mzdové politiky společnosti. Zdá se, že společnost se snaží svým zaměstnancům nabízet velký počet benefitů, který může kompenzovat pocit nedostatečné mzdy. Přesto jsou některé benefity pracovníky považovány za zbytečné a, jak bylo zjištěno při dotazníkovém šetření, jsou ve skutečnosti málo využívané. Jako možný postup do budoucna se jeví snížení množství nabízených benefitů a poskytování vyšších příspěvků na ty, které budou zaměstnanci skutečně využívat. Přesto se nabízí otázka, zda by tento krok nevyvolal vlnu nevole u zaměstnanců, kteří by rádi využívali benefity, které by společnost přestala poskytovat. Přestože jsou některé benefity využívány pouze menším počtem zaměstnanců, jejich poskytováním se společnost snaží dát možnost každému, aby si vybral právě ty, které mu budou vyhovovat.

Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že respondenti považují za důležitý benefit příspěvek na dopravu, přestože ho využívá pouze 24 z nich. Nabízí se tedy možnost příspěvků na dopravu všem. Momentálně společnost nabízí příspěvek formou karty na autobus, která je pro zaměstnance dopravující se autem zbytečná. V případě vyhrazení určité částky, která by byla vyplácena měsíčně jako příspěvek na dopravu společně se mzdou, by příspěvek mohli čerpat všichni zaměstnanci společnosti. Tento krok by však znamenal vysoké finanční zatížení, zaměstnanců ve společnosti pracuje velké množství, proto by si společnost na příspěvky na dopravu pro všechny musela ze svého rozpočtu vyhradit nemalou částku.

Respondenti často zmiňovali, že by si přáli vyšší příspěvek na penzijní připojištění nebo životní pojištění, a to zejména z důvodu vyššího příspěvku u konkurenčních firem. V současné chvíli společnost přispívá 1 % ze mzdy, možným doporučením by tedy taktéž mohlo být zvýšení tohoto příspěvku.

Někteří zaměstnanci, kteří se zapojili do průzkumu, by dále uvítali změnu u příspěvku na kartu Multisport a na stravenky. Poskytování plně hrazené karty Multisport a plně hrazených

stravenek by společnost výrazně finančně zatížilo, vzhledem k tomu, že na stravenky mají nárok všichni pracovníci, řešením ale může být zvýšení příspěvku poskytovaného zaměstnavatelem, což by zaměstnanci uvítali.

V této práci bylo již několikrát poukázáno na důležitost home office a s tím související využívání služebního telefonu, notebooku nebo automobilu. Bohužel není momentálně možné poskytnout tyto benefity všem zaměstnancům, protože charakter práce v mnohých případech neumožňuje práci z domu. Společnost by ji tedy měla umožnit alespoň těm zaměstnancům, jejichž pracovní náplň to dovoluje. Home office patří mezi nejvíce žádané benefity, větší důležitost přikládají respondenti pouze stravenkám, týdnu dovolené nad rámec zákona a dnům preventivního volna. Společnost by se měla právě na možnost využívání home office do budoucna zaměřit a umožnit co největšímu počtu zaměstnanců jeho využívání.

Z popsanych doporučení je zřejmé, že by kromě vyšší spokojenosti některých zaměstnanců měly vliv i na celkovou finanční situaci firmy. Finanční politika je dlouhodobě nastavena a větší zásah v podobně plně hrazených stravenek či příspěvku na dopravu pro všechny by vedl k výraznému zvýšení nákladů. Naopak zrušení některých benefitů by mohlo vést ke zvýšení nespokojenosti některých zaměstnanců, pro které byly právě tyto zrušené benefity atraktivní. Společnost se tedy musí snažit nalézt kompromis mezi finančními možnostmi a požadavky zaměstnanců. Je zřejmé, že není možné zavdčít se všem. Proto je velmi důležitou, a někdy také velmi opomíjenou, součástí péče o zaměstnance komunikace. Jen díky správné komunikaci budou zaměstnanci vědět, že společnost zajímají jejich názory, snaží se díky opakujícím se podnětům zvyšovat celkovou spokojenost všech ve firmě a umožňuje zaměstnancům podílet se na některých rozhodnutích, které se jich budou přímo dotýkat.

Závěr

Tématem bakalářské práce bylo provedení hloubkové analýzy péče o zaměstnance ve společnosti Schenker spol. s r.o. Hlavním cílem práce bylo zjištění současného stavu péče o zaměstnance v dané společnosti, zjištění spokojenosti zaměstnanců se současnou situací a formulace doporučení, která mohou vést ke zvýšení spokojenosti pracovníků. Práce je rozdělena na dvě na sebe navazující části, a to teoretickou a praktickou. Poznatky uvedené v teoretické části práce byly získány studiem odborné literatury, praktická část vychází z informací uvedených na intranetu společnosti, z vlastních zkušeností a z výsledků dotazníkového šetření.

V teoretické části práce byly vysvětleny pojmy nutné k pochopení tématu. Z odborné literatury bylo zjištěno, že je péče o zaměstnance důležitou činností každého podniku. Pokud podnik požaduje určitou kvalitu práce svých zaměstnanců, musí pro výkon práce nejprve zajistit vhodné podmínky. Tato oblast péče o zaměstnance je, stejně jako pracovní doba, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, regulována zákonem. Klíčovou činností podniku bylo označeno vzdělávání, díky kterému podnik disponuje potřebným množstvím odborníků připravených na výkon práce a získává výraznou konkurenční výhodu. Zaměstnance musí za vykonanou práci odměňovat, proto musí mít správně nastavený systém odměňování a benefitů, který uspokojuje potřeby zaměstnanců a zároveň je podporuje v dosahování vytyčených cílů.

Na teoretickou část navazuje část praktická, která aplikuje získané poznatky na společnost Schenker spol. s r.o. Z intranetu společnosti a z vlastních zkušeností, získaných během téměř čtyř let práce ve společnosti, byly získány informace potřebné k zanalýzování současné situace péče o zaměstnance.

Jak bylo zjištěno, pracovní prostředí je moderní a plně vyhovuje všem normám. Centrála společnosti se nachází v průmyslovém areálu v blízkosti Prahy. Jedná se o plně bezbariérovou, nově postavenou budovu, ve které se nachází jednotlivé menší kanceláře i openspace. Nebyly nalezeny žádné překážky, které by zaměstnancům bránily ve výkonu práce.

V oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci společnost dodržuje všechny předpisy a organizuje školení, které je každý zaměstnanec povinen absolvovat. Povinné jsou také pravidelné lékařské prohlídky, zajišťované firemním lékařem.

V kapitole týkající se vzdělávání zaměstnanců byl popsán vzdělávací plán, podle kterého noví zaměstnanci postupují od prvního dne ve společnosti. V prvních měsících se řídí adaptačním plánem a sbírají všechny potřebné znalosti a dovednosti nutné pro výkon práce. Po ukončení zkušební doby je jim nastaven individuální vzdělávací plán, který umožňuje postupné prohlubování znalostí. Dále se v pravidelných intervalech účastní korporátních školení, která jsou pro všechny zaměstnance povinná. Zaměstnancům, kteří mají zájem o zlepšení své úrovně cizího jazyka, je umožněno zapojení do programu jazykového vzdělávání.

V kapitole o odměňování byla popsána mzdová politika společnosti, rozděluje zaměstnance dle charakteru vykonávané práce na dvě skupiny, jejichž mzda je tvořena různými složkami. Kromě mzdy jsou zaměstnanci motivováni k podávání požadovaných výkonů pomocí prémie, odměn a benefitů.

Z dostupných zdrojů lze péči o zaměstnance ve společnosti hodnotit jako dostatečnou. Nebyly nalezeny žádné skutečnosti, které by ji negativně ovlivňovaly.

Praktická část práce dále obsahuje kapitolu, v níž byly prezentovány výsledky dotazníkového šetření. Do šetření se zapojilo celkem 93 z celkových 300 zaměstnanců centrály společnosti. Odpovědi byly sbírány elektronicky a vyhodnocovány pomocí grafů a tabulek. Dotazník se zaměřoval na celkovou spokojenost s péčí o zaměstnance ve společnosti a na benefity, které zaměstnanci využívají. Celkem byl tvořen 11 otázkami, 9 uzavřenými a 2 otevřenými.

Z provedeného výzkumu bylo zjištěno, že je většina respondentů s celkovou péčí o zaměstnance spokojená. Přesto však někteří vidí v této oblasti prostor ke zlepšení. Nejčastěji bylo zmiňováno nedostatečné mzdové ohodnocení a špatná komunikace v rámci společnosti. Někteří zaměstnanci mají dále pocit, že společnost nabízí příliš mnoho benefitů, a to i přesto, že některé nejsou příliš využívány. Výsledky dotazníku dále poukazují na velmi dobrou informovanost zaměstnanců o nabízených benefitech.

Na základě výsledků dotazníkového šetření lze formulovat doporučení týkající se nabízených benefitů. Ke spokojenosti některých zaměstnanců by přispěla změna struktury nabízených benefitů, tento krok lze však doporučit pouze po důkladném průzkumu preferencí všech zaměstnanců, aby nevyvolal nepokoje, případně odchod některých pracovníků. Zaměstnanci by uvítali vyšší příspěvek na některé benefity, jako je například karta Multisport nebo příspěvek na penzijní připojištění. Protože se ale jedná o změny, které by výrazně ovlivnily finanční situaci společnosti, nelze v současné době očekávat jejich plné zavedení. Společnost by se měla do budoucna zaměřit na poskytování home office, které patří mezi nejvíce žádané benefity.

Závěrem je nutné připomenout, že informace z dotazníkového šetření byly získány pouze od 93 zaměstnanců. Při interpretaci této práce je tedy nutné mít na paměti, že výsledky šetření nelze považovat za obecně platné v celé společnosti. Přesto se podařilo oslovit vzorek respondentů, díky jejichž názorům byl získán alespoň částečný přehled o aktuální situaci v oblasti péče o zaměstnance ve společnosti.

Tato bakalářská práce podává ucelený přehled o jednotlivých složkách péče o zaměstnance, možnostech vzdělávání a odměňování ve společnosti Schenker spol. s r.o. Výsledky dotazníkového šetření přináší preference některých zaměstnanců, které mohou být vedením společnosti využity jako inspirace pro možné změny do budoucna.

Použitá literatura

1. Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha, Česko: Grada Publishing, a.s.
2. Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků - Jak z odměňování učinit zdroj úspěšnosti podniku*. Praha, Česko: Grada Publishing a.s.
3. Bednář, V. (2013). *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha, Česko: Grada Publishing a.s.
4. BOZP.cz. (2015, 26. červen). *Co je BOZP? Definice, cíle, legislativa a principy*. [vid. 2019-05-04]. Dostupné z: <https://www.bozp.cz/aktuality/co-je-bozp/>
5. DB Schenker. (n.d.). *Profil společnosti*. [vid. 2019-04-21]. Dostupné z: <https://www.dbschenker.com/cz-cs/o-nas/profil-spolecnosti>
6. DB Schenker. (n.d.). *DB Schenker Česká republika*. [vid. 2019-04-21]. Dostupné z: <https://www.dbschenker.com/cz-cs/o-nas/db-schenker-ceska-republika>
7. Dvořáková, Z. a kol. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha, Česko: C. H. Beck
8. Edenred CZ. (n.d.). *Benefity Café: Cafeteria s benefity pro vaše zaměstnance*. [vid. 2019-04-21]. Dostupné z: <https://cafeterie.benefitcafe.cz/>
9. Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha, Česko: Grada Publishing a.s.
10. Intranet společnosti
11. Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha, Česko: Grada Publishing a.s.
12. Koubek, J. (2000). *ABC praktické personalistiky*. Praha, Česko: Linde.
13. Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách - 4., aktualizované a doplněné vydání*. Praha, Česko: Grada Publishing a.s.
14. Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky*. Praha, Česko: Management Press.
15. Macháček, I. (2010). *Zaměstnanecké benefity. Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Praha, Česko: C. H. Beck
16. Michalík, D. (2009). *Co je potřeba pro optimální pracovní prostředí? (příručka pro kancelářská pracoviště)*. Praha, Česko: Oddělení psychologie OPe MV ČR.
17. Němec, O., Bucman, P., Šikýř, M (2014). *Řízení lidských zdrojů*. Praha, Česko: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., edice Eupress
18. Pilařová, I. (2008). *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha, Česko: Grada Publishing a.s.

19. Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha, Česko: Grada Publishing a.s.
20. Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty*, Praha, Česko: Grada Publishing a.s.
21. Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha, Česko: Grada Publishing a.s.
22. Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců - 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha, Česko: Grada Publishing a.s.
23. Výroční zpráva za rok 2017 společnosti Schenker spol. s r.o.
24. Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce

Seznam tabulek, grafů a příloh

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 - Využívané benefity podle věku a pohlaví.....	40
Tabulka č. 1 - Využívané benefity podle věku a pohlaví.....	42

Seznam grafů

Graf č. 1 - Pohlaví respondentů.....	36
Graf č. 2 - Věk respondentů.....	37
Graf č. 3 – Informovanost.....	37
Graf č. 4 - Spokojenost s benefity.....	38
Graf č. 5 - Využívané benefity.....	39
Graf č. 6 - Preferované benefity.....	41
Graf č. 7 – Motivace.....	43
Graf č. 8 - Celková spokojenost s péčí o zaměstnance.....	43

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Dotazník.....	49
------------------------------	----

Přílohy

Příloha č. 1 – Dotazník

1. **Pohlaví**
 - a) žena
 - b) muž
2. **Věk**
 - a) méně než 30
 - b) 30-45
 - c) více než 45
3. **Jste informován/a o zaměstnaneckých výhodách, které Vám společnost nabízí?**
 - a) ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) ne
4. **Jste se zaměstnaneckými výhodami spokojen/a?**
 - a) ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) ne
5. **Které zaměstnanecké výhody využíváte?**
 - a) stravenky
 - b) systém Cafeterie
 - c) týden dovolené nad rámec zákona
 - d) sick days
 - e) home office
 - f) karta Multisport
 - g) slevy u partnerů společnosti
 - h) služební telefon/notebook/automobil
 - i) akce pro zaměstnance – teambuildingy, vánoční večírky apod.
 - j) T-Mobile benefit
 - k) příspěvek na dopravu
 - l) volno pro veřejně prospěšné činnosti
 - m) volno na jazykové vzdělávání
 - n) odměna za nového zaměstnance
 - o) tankovací karta na naftu pro soukromý vůz
 - p) příspěvek na životní pojištění nebo penzijní připojištění
6. **Které zaměstnanecké výhody považujete za důležité?**
 - a) stravenky
 - b) systém Cafeterie
 - c) týden dovolené nad rámec zákona
 - d) sick days
 - e) home office
 - f) karta Multisport
 - g) slevy u partnerů společnosti

- h) služební telefon/notebook/automobil
 - i) akce pro zaměstnance – teambuildingy, vánoční večírky apod.
 - j) T-Mobile benefit
 - k) příspěvek na dopravu
 - l) volno pro veřejně prospěšné činnosti
 - m) volno na jazykové vzdělávání
 - n) odměna za nového zaměstnance
 - o) tankovací karta na naftu pro soukromý vůz
 - p) příspěvek na životní pojištění nebo penzijní připojištění
7. **Chybí Vám ve společnosti nějaká zaměstnanecká výhoda?**
- a) ano – jaká?
 - b) ne, nic mi nechybí
8. **Co Vás při práci nejvíce motivuje?**
- a) mzda
 - b) zaměstnanecké výhody
 - c) vztahy na pracovišti
 - d) zajímavá/zodpovědná práce
9. **Jste celkově spokojen/a s péčí o zaměstnance ve společnosti?**
- a) ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) ne
10. **Odůvodněte prosím svou předchozí odpověď**
11. **Uveďte prosím, co by se podle Vás mělo v péči o zaměstnance zlepšit, abyste byl/a maximálně spokojen/a**