

# **Analýza péče o zaměstnance ve společnosti Fatra, a.s. na základě komparace s péčí o zaměstnance ve společnosti Baťa, a.s. do roku 1945**

Petra Chmelařová

---

Bakalářská práce  
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2013/2014

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petra Chmelařová**  
Osobní číslo: **M11148**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza péče o zaměstnance ve společnosti Fatra, a.s. na základě komparace s péčí o zaměstnance ve společnosti Baťa, a.s. do roku 1945**

Zásady pro vypracování:

## Úvod

### I. Teoretická část

- Vymezte teoretické klíčové koncepty v oblasti péče o zaměstnance.
- Charakterizujte jednotlivé nástroje péče o zaměstnance v současném prostředí managementu firem.

### II. Praktická část

- Analyzujte současný stav péče o zaměstnance ve společnosti Fatra, a.s. a proveďte komparaci se systémem péče ve společnosti Baťa, a.s. do roku 1945.
- Na základě provedené komparace navrhnete implementaci vybraných zásad ze systému řízení Baťa do společnosti Fatra, a.s.

## Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

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

**BEAM, Burton T. a John J. MCFADDEN. Employee Benefits. 6th ed. Chicago: Deaborn Financial Publishing, 2001, 711 s. ISBN 0-7931-3960-0.**

**DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Management lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.**

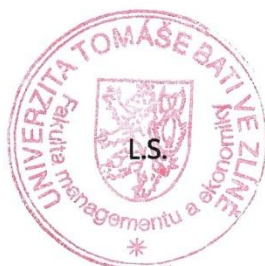
**FOOT, Margaret a Caroline HOOK. Personalistika. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005, 462 s. ISBN 80-7226-515-6.**

**KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Mgr. Gabriela Končítíková**  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání bakalářské práce: **22. února 2014**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **16. května 2014**

Ve Zlíně dne 22. února 2014

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*



doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

# PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

<sup>1</sup>zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup>zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup>zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

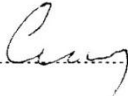
- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně ..... 15.5.2014 .....

.....  .....

---

<sup>4</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Předmětem bakalářské práce je analýza péče o zaměstnance ve společnosti Fatra, a.s. na základě komparace s péčí o zaměstnance ve společnosti Baťa, a.s. do roku 1945 (před znárodněním společnosti).

V teoretické části bakalářské práce jsou vymezeny teoretické klíčové koncepty v oblasti péče o zaměstnance, přičemž je kladen důraz na charakteristiku jednotlivých nástrojů. Praktická část je věnována analýze dosavadní péče o zaměstnance ve společnosti Fatra, a.s. a analýze péče poskytované společností Baťa, a.s. do roku 1945. V rámci analýzy je věnována pozornost především oblastem zdravotní péče, stravování, rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Nedílnou součástí péče je také sociální program. Na základě provedené komparace a dotazníkového šetření jsou navržena závěrečná doporučení.

Klíčová slova: personální práce, personální činnosti, péče o zaměstnance, zaměstnanecké výhody, Fatra, a.s., Baťa, a.s.

## **ABSTRACT**

The subject of the bachelor's thesis is to analyse the care of employees in the company Fatra, a.s. comparing to the system of care of employees in the company Baťa, a.s. until 1945 (before the nationalization of the company).

In the theoretical part of the bachelor's thesis the key theoretical concepts in the area of employee care are defined with the emphasis on the characteristics of individual instruments. The practical part is focused on the analysis of actual care of employees in the company Fatra, a.s. and that provided by the company Baťa, a.s. until 1945. Within the analysis, attention is paid mainly to healthcare, catering, development and training of employees. An integral part of the care is also a social program. On the basis of the performed comparison of the survey several final recommendations are designed.

Keywords: Human Resources Management, HR Activities, Care of Employees, Employee Benefits, Fatra, a.s., Baťa, a.s.

Ráda bych poděkovala vedoucí bakalářské práce Ing. Mgr. Gabriele Končítíkové za odborné vedení, cenné rady, připomínky a ochotu při řešení dané problematiky. Dále bych chtěla poděkovat Mgr. Evě Pavlišové, personalistce ve společnosti Fatra, a.s., za poskytnutí všech důležitých podkladů, informací a zkušeností.

*„Žádný podnik nevyroste k velikosti, pokud nevynalezne způsob, jak měnit nádeníky v ředitele.“*

*T. Baťa*

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 VYMEZENÍ PERSONÁLNÍ ČINNOSTI</b> .....	<b>12</b>
1.1 POJEM PERSONÁLNÍ PRÁCE.....	13
1.2 VÝZNAM PERSONÁLNÍ PRÁCE.....	14
1.3 ÚKOL PERSONÁLNÍ PRÁCE.....	14
1.4 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI.....	16
1.4.1 Členění personálních činností.....	16
1.4.2 Další členění personálních činností.....	18
<b>2 KLÍČOVÉ KONCEPTY PÉČE O ZAMĚSTNANCE</b> .....	<b>20</b>
2.1 PRACOVNÍ A ŽIVOTNÍ PODMÍNKY ZAMĚSTNANCŮ.....	21
2.2 STRAVOVÁNÍ.....	23
2.3 KVALIFIKACE ZAMĚSTNANCŮ A JEJÍ ROZVOJ.....	23
2.4 ZABEZPEČENÍ ULOŽENÍ SVRŠKŮ A ÚSCHOVY DOPRAVNÍCH PROSTŘEDKŮ.....	25
2.5 ZAJIŠTĚNÍ PŘI PRACOVNÍ NESCHOPNOSTI A VE STÁŘÍ, NÁVRAT DO ZAMĚSTNÁNÍ.....	25
2.6 FOND KULTURNÍCH A SOCIÁLNÍCH POTŘEB.....	25
<b>3 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY</b> .....	<b>27</b>
3.1 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY A JEJICH VÝZNAM.....	27
3.2 STRATEGIE A POLITIKA ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD.....	28
3.3 VOLBA ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD A JEJICH ŘÍZENÍ.....	28
3.4 ČLENĚNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD.....	29
<b>4 METODOLOGIE</b> .....	<b>33</b>
4.1 KVALITATIVNÍ VÝZKUM.....	33
4.1.1 Zkoumání dokumentů.....	34
4.1.2 Historický výzkum.....	34
4.2 KVANTITATIVNÍ VÝZKUM.....	36
<b>5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>37</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>38</b>
<b>6 PÉČE O ZAMĚSTNANCE VE SPOLEČNOSTI BAŤA, A.S.</b> .....	<b>39</b>
6.1 ZDRAVOTNÍ PÉČE.....	39
6.1.1 Zdravotní péče o zaměstnance.....	40
6.1.2 Ostatní zdravotní péče.....	41
6.2 STRAVOVÁNÍ.....	41
6.2.1 Tovární jídelna.....	41
6.2.2 Úřednická jídelna.....	42
6.2.3 Stravování dětí a mládeže.....	42
6.3 ŠKOLENÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ.....	42
6.4 SOCIÁLNÍ PROGRAM.....	43
6.4.1 Baťův podpůrný fond.....	43
6.4.2 Podpora zaměstnanců.....	44



6.4.3	Péče o bydlení .....	45
6.4.4	Péče o kulturu.....	47
6.4.5	Závodní mateřská školka.....	48
<b>7</b>	<b>PÉČE O ZAMĚSTNANCE VE SPOLEČNOSTI FATRA, A.S. ....</b>	<b>49</b>
7.1	PRACOVNÍ A ŽIVOTNÍ PODMÍNKY ZAMĚSTNANCŮ .....	50
7.1.1	BOZP.....	50
7.1.2	Zdravotní péče.....	51
7.2	STRAVOVÁNÍ.....	52
7.3	ŠKOLENÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ .....	53
7.3.1	Projekt Akademie Fatra II. ....	53
7.3.2	Jazykové vzdělávání.....	54
7.3.3	Výuka autoškoly.....	55
7.4	SOCIÁLNÍ FOND A SOCIÁLNÍ PROGRAM .....	55
7.5	ZAJIŠTĚNÍ VE STÁŘÍ, NÁVRAT DO ZAMĚSTNÁNÍ .....	58
<b>8</b>	<b>KOMPARACE PÉČE O ZAMĚSTNANCE V FATRA, A.S. SE SYSTÉMEM PÉČE V BAŤA, A.S. ....</b>	<b>59</b>
<b>9</b>	<b>DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ .....</b>	<b>64</b>
9.1	TVORBA DOTAZNÍKU .....	64
9.2	STANOVENÍ HYPOTÉZ A VÝZKUMNÝCH PŘEDPOKLADŮ .....	64
9.3	DISTRIBUCE DOTAZNÍKU A SBĚR DAT .....	65
9.4	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU .....	65
9.4.1	Vyhodnocení hypotéz a výzkumných předpokladů .....	76
<b>10</b>	<b>SHRNUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI .....</b>	<b>79</b>
<b>11</b>	<b>ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ .....</b>	<b>82</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>85</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>87</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>90</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>91</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>92</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>93</b>

## ÚVOD

Myšlenka, že právě zaměstnanci jsou klíčem k úspěchu každé společnosti, neboť na nich závisí provoz a existence každého podniku, je známá již desítky let. Bohužel jak v minulosti, tak v současné době se můžeme setkat s mnoha společnostmi, které nepřisuzují svým zaměstnancům velký význam a často je opomíjejí. I proto je personální práce jedním z nejdiskutovanějších témat současnosti.

K zajištění úkolů personální práce a k realizaci cílů organizace v oblasti řízení a vedení lidí vykonává personální útvar řadu činností. Mezi ně patří i péče o zaměstnance, která se zaměřuje nejen na člověka jako pracovní sílu, ale také na jeho potřeby. Předmětem těchto činností je pracovní prostředí, pracovní doba, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, stravování, podpora aktivit volného času, kulturních a sportovních aktivit, možnost využití penzijních fondů apod.

V teoretické části bakalářské práce jsou vymezeny klíčové koncepty personální práce, její význam a úkol. Dále jsou zde krátce představeny jednotlivé personální činnosti, zahrnující péči o zaměstnance a s ní spojené zaměstnanecké výhody. Důraz je kladen na bližší charakteristiku jednotlivých nástrojů péče o zaměstnance, jako jsou pracovní a životní podmínky zaměstnanců, stravování, kvalifikace zaměstnanců a její rozvoj, zabezpečení uložení svršků, zabezpečení úschovy dopravních prostředků zaměstnanců, zajištění při pracovní neschopnosti a s tím související zaměstnávání po návratu do práce, v poslední řadě také zajištění ve stáří. V teoretické části je věnován prostor také zaměstnaneckým výhodám.

Praktická část bakalářské práce je zaměřena na analýzu péče o zaměstnance ve společnosti Fatra, a.s. a následnou komparaci se Systémem řízení Baťa (péčí o zaměstnance ve společnosti Baťa, a.s. do roku 1945 – před znárodněním společnosti). Jelikož péče o zaměstnance je velmi obsáhlý pojem zahrnující mnoho aspektů, bakalářská práce je zaměřena pouze na rozbor zdravotní péče, stravování, sociálního programu a rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Tytéž aspekty jsou analyzovány i ve společnosti Baťa, a.s. do roku 1945. Následně je provedena komparace mezi dosavadní péčí o zaměstnance ve společnosti Fatra, a.s. a péčí poskytovanou společností Baťa, a.s. do roku 1945. Na základě této komparace a dotazníkového šetření jsou v závěru práce navržena doporučení.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 VYMEZENÍ PERSONÁLNÍ ČINNOSTI

V odborné literatuře i praxi se můžeme setkat hned s několika pojmy jako personální práce, personalistika, personální administrativa (správa) nebo personální řízení. V posledních letech se také setkáváme s velmi častým termínem, a to řízení lidských zdrojů. Často se stává, že lidé mezi těmito termíny nerozlišují, což může být pro praktické účely zcela lhostejné, jak danou činnost nazveme, ale v teoretické rovině už tomu tak není. (Koubek, 2007, s. 14)

Personální administrativa představuje správu personální agendy. Obsahem její činnosti je mimo jiné také zabezpečování výkonu personálních činností vyplývajících pro zaměstnavatele z právních předpisů. Toto pojetí personální činnosti převládalo zhruba do 60. let 20. století a někdy se o něm mluví jako o personálním řízení v užším smyslu. Hlavní myšlenkou personálního řízení je, že na zabezpečení prosperity a úspěšnosti podniku se nejvíce podílí vybraný, zformovaný, organizovaný a zejména motivovaný personál. Personální řízení je orientováno spíše interně, jelikož svou činnost zaměřuje na vnitřní zaměstnanecké problémy a využívání vnitřní pracovní síly. Často má povahu operativního řízení a nezaobývá se tak otázkami strategického charakteru. Tato koncepce je charakteristická pro období od 60. let. V první polovině 80. let 20. století však dochází ke změně manažerského myšlení a chování, která je zapříčiněna mnoha objektivními faktory, např. hospodářskou recesí a krizí, které vedly k hledání cest jak zvýšit efektivnost podnikání. Touto cestou se stalo řízení lidských zdrojů, které se liší od personálního řízení svými přístupy k personální práci a především květnatou rétorikou o souladu zájmů vedení podniku a jeho zaměstnanců, včetně zabezpečování jejich potřeb. Řízení lidských zdrojů pak vychází z úzké interakce mezi liniovým manažerem a personálním útwarem, v jehož kompetenci je starost o lidské zdroje. Personální činnost se stává jádrem řízení podniku. (Dvořáková a kol., 2007, s. 5-6)

Obecně platí, že pojmy personální práce či personalistika používáme k nejobecnějšímu označení této činnosti, zatímco ostatní dříve zmíněné pojmy, tedy personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů se používají přednostně k charakterizování vývojové úrovně a koncepce personální práce. (Koubek, 2007, s. 14)

## 1.1 Pojem personální práce

Dvořáková (2007, s. 12) podotýká, že pojem personální práce není doposud jednoznačně vymezen a chápán. Personální práce může obecně vyjadřovat přístup a filozofii podniku k řízení a vedení lidí. Může také, a to především v běžném životě, označovat výkon personálních činností zajišťovaných personalistou, resp. personálním útvarem, ale také označuje náplň práce vedoucích pracovníků, kteří plní svou řídicí funkci a vykonávají personální činnosti vzhledem ke svým podřízeným. U těchto pracovníků se jedná o celou škálu formálních i neformálních aktivit, u kterých je obtížné je taxativně vymezit.

Koubek (2007, s. 15) zase personální práci charakterizuje jako souhrn činností zaměřujících se především na otázky, které souvisí s člověkem jako pracovní silou, s jeho zapojováním do pracovního chodu podniku a využíváním jeho schopností. Zaměřuje se také na otázky týkající se jeho fungování, výkonu a chování v práci, dále přizpůsobování se potřebám podniku, pro který pracuje, vztahů, do nichž jako zaměstnanec podniku vstupuje, ale také výsledků jeho práce, nákladů vynakládaných na lidskou práci a samozřejmě se také jedná o otázky osobního rozvoje a uspokojování jeho sociálních potřeb. Personální práce tedy zahrnuje vše, co se týká člověka a jeho působení v podniku, včetně toho, co v životě jeho práci v podniku ovlivňuje, např. životní podmínky.

Samozřejmě existuje i mnoho dalších pojetí personální práce, jaké například uvádí Mayerová a Růžička ve své knize *Moderní personální management*. Zde rozdělují personální práci na tři hlavní oblasti, a to personální politiku, sociální politiku a vedení lidí. V tomto případě personální politika představuje především přijímání, rozmisťování a adaptaci pracovníků, jejich seberealizaci a osobnostní rozvoj. Dále také identifikaci a následné efektivní využití schopností a potenciálu pracovníků a v neposlední řadě také vytváření vhodných pracovních podmínek, hodnocení a odměňování pracovníků. Sociální politika se zase zaměřuje na vytváření podmínek pro realizaci personální politiky a uspokojování potřeb pracovníků. Zahrnuje ale také řešení sociálních problémů v podniku, popřípadě různé druhy sociální výpomoci. Vedení lidí se pak soustřeďuje na pracovní ochotu pracovníků a její ovlivňování ze strany vedení podniku. (Mayerová a Růžička, 2000, s. 14)

Samotný pojem personální práce nevyovídá nic o realizaci koncepce personálního řízení a zásad řízení lidských zdrojů podnikem. Podle toho jak moc podnik koncepci realizuje a jaká je úroveň této realizace, se odvíjí personální prostředí v podniku. Úroveň realizace totiž významně ovlivňuje získávání nových pracovníků, stabilizaci zaměstnanců a jejich

pracovní spokojenost, stejně tak má vliv na motivaci k práci. Z tohoto důvodu se stává personální práce předmětem průzkumů spokojenosti pracovníků a jejich motivace k práci, sociálních auditů a v neposlední řadě také hodnotících rozhovorů. (Dvořáková a kol., 2007, s. 12)

## 1.2 Význam personální práce

Význam personální práce v podniku je charakterizován hned několika skutečnostmi. Jsou to například vytvoření pozice personalisty, popř. zřízení personálního útvaru a jeho začleňování do organizační struktury podniku. Stejně tak to může být postavení personálního ředitele v hierarchii manažerů. Je-li personální útvar podřízen přímo generálnímu řediteli a personální ředitel se nachází na stejné úrovni jako jiní výkonní ředitelé, pak má personální management z hlediska organizační struktury vytvořeny podmínky nebýt druhořadou aktivitou vykonávanou z důvodu splnění pracovněprávních povinností zaměstnavatele. Bývá tomu tak především u velkých podniků. Naopak ve středních podnicích se stává, že hlavním důvodem vytvoření pozice personalisty nebo zřízení personálního útvaru je nutnost zajistit personální administrativu stanovenou právními předpisy. (Dvořáková a kol., 2007, s. 12)

## 1.3 Úkol personální práce

„Hlavním úkolem řízení každé firmy je, aby plnila své cíle, byla výkonná, konkurenceschopná a úspěšná na trhu, dosahovala žádoucího zisku a aby se její výkon a postavení na trhu neustále zlepšovaly.“ (Koubek, 2007, s. 15)

K plnění tohoto úkolu napomáhá mimo jiné i personální práce, a to tím, že hledá nejvhodnější spojení člověka s pracovními úkoly a soustavně toto propojení nějakým způsobem rozvíjí a vyladuje. Nelze však říci, že by šlo pouze o hledání toho nejvhodnějšího člověka pro danou práci, který by disponoval potřebnými znalostmi, zkušenostmi a dovednostmi, ale jde také o to, nalézt pro konkrétního člověka takové pracovní úkoly, které by optimálním způsobem využívaly jeho schopností, ale také, které by mu přinášely uspokojení a měly pozitivní vliv na jeho pracovní výkon. V rámci tohoto úkolu personální práce můžeme také mluvit o soustavné snaze přizpůsobit schopnosti pracovníka měnícím se požadavkům práce v podniku, ale také o snaze přizpůsobit náplň práce a samotné pracovní úkoly jednotlivým pracovníkům s ohledem na jejich talent, schopnosti, odbornou znalost a zdravotní stav. (Koubek, 2007, s. 15)

Jiným způsobem jak personální práce napomáhá k plnění hlavního úkolu řízení podniku, je usilování o optimální využívání pracovníků, kdy se jedná především o optimalizaci využívání fondu pracovní doby a kvalifikace pracovníků. (Koubek, 2007, s. 16)

Jedním z dalších způsobů vedoucích k dosažení hlavního cíle podniku je formování týmů a s tím spojený efektivní způsob vedení lidí. Při vytváření pracovních skupin (týmů) musí být brán ohled nejen na odbornou znalost pracovníka, která je samozřejmě velmi důležitá, ale také musí být brán ohled i na spoustu jiných faktorů jakými jsou osobnost a charakterové vlastnosti jednotlivce. Je důležité, aby se jednotliví členové týmu respektovali, dokázali spolu komunikovat a spolupracovat, neboť vztahy v týmu výrazně ovlivňují nejen výkon celé pracovní skupiny a členů, ale stejně tak ovlivňují i stabilitu týmu. Důležitou roli hrají především vztahy mezi nadřízeným a podřízenými a samotný způsob vedení lidí, neboť jen efektivní způsob vedení lidí a dobré mezilidské vztahy mohou napomoci k soudržnosti pracovníků a jejímu udržení, ke spokojenosti a loajalitě pracovníků k podniku. (Koubek, 2007, s. 16)

V jiné literatuře můžeme najít poněkud odlišné vymezení hlavních úkolů personální práce. Jedno z nich nabízí kniha *Personální management*, kde autorky rozlišují dva hlavní úkoly. Jedná se o zabezpečení potřebného počtu zaměstnanců požadované kvalifikace a v dynamickém souladu se strategickými cíli podniku, a harmonizace jednání zaměstnanců s těmito cíli. (Kachaňáková a Joniaková, 2008, s. 14)

Personální práce mimo jiné zajišťuje také osobní a sociální rozvoj pracovníků. Zaměstnavatel by neměl zapomínat na to, že člověk není jen pracovní silou, ale že má také řadu svých vlastních potřeb, zájmů a cílů. Tyto aspekty by měl zaměstnavatel respektovat, neboť právě od péče o rozvoj pracovníků se odráží jejich pracovní výkon a vztah ke svému zaměstnavateli. Jedná se především o péči při rozvíjení kvalifikace, jejich pracovní kariéru a péči o pracovní i životní podmínky zaměstnanců. Pokud je tato péče nedostatečná nebo zcela chybí, nelze uspokojivě plnit výše zmíněné úkoly personální práce. (Koubek, 2007, s. 16)

Jako poslední způsob jak personální práce přispívá k dosažení hlavního úkolu řízení podniku, Koubek (2007, s. 17) vymezuje důraz a dohled personálního útvaru na dodržování zákonů týkajících se oblasti práce, zaměstnávání lidí a dodržování lidských práv. To vše by mělo být centrem pozornosti každého podniku, avšak u menších a středních firem je to přímo nezbytností, jelikož pokud by taková firma ztratila dobrou pověst, je její existence

ohrožena mnohem více než je tomu tak u velkých podniků, které nejsou tak vázány na každého pracovníka. Dobrá pověst vyplývající z důsledného dodržování zákonů a budování zdravých mezilidských vztahů na pracovišti může v malém podniku výrazně napomoci ke zvyšování spokojenosti zaměstnanců, může také sloužit jako motivace k podávání vyšších výkonů, ke snížení fluktuace zaměstnanců a celkově zvyšuje atraktivitu a dobrý dojem z podniku. To je pro malé, popř. střední společnosti klíčové, protože takové společnosti si nemohou ve většině případů dovolit nabídnout tak širokou škálu zaměstnaneckých výhod jako velké podniky.

## 1.4 Personální činnosti

K zajištění úkolů personální práce a k realizaci cílů organizace v oblasti řízení a vedení lidí vykonává personální útvar řadu činností. Pojem personální činnosti v sobě zahrnuje jak administrativně-správní činnosti vyplývající z pracovněprávní legislativy, tak i koncepční, metodické a analytické činnosti, na něž navazuje poradenství poskytované manažerům a zaměstnancům. Pokud personální útvar zajišťuje požadavky a potřeby pracovníků, pak se často mluví o personálních službách. Stručně řečeno, jedná se o takové činnosti a agendy, které se zaměřují na člověka v pracovním procesu. (Dvořáková a kol., 2007, s. 17)

### 1.4.1 Členění personálních činností

Autoři publikací z oblasti personalistiky poskytují různé pohledy na členění personálních činností.

Koubek vymezuje tyto personální činnosti:



Obrázek 1 Personální činnosti (Koubek, 2007)



Bližší charakteristiku jednotlivých činností poskytuje následující přehled:

### **Vytváření a analýza pracovních míst**

Tato činnost zahrnuje prvotní definování, následné vytváření pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědností, a jejich spojování do pracovních míst pro konkrétní pracovníky. Personální útvar dále vypracovává popis pracovních míst a jejich požadavků na schopnosti pracovníků vyplývající ze zkoumání povahy práce, jednotlivých úkolů a pracovních podmínek. (Koubek, 2007, s. 17-18)

### **Personální plánování**

Personální útvar by měl s dostatečným předstihem odhadovat a plánovat potřeby pracovníků v podniku a současně plánovat jejich personální rozvoj. (Koubek, 2007, s. 18)

### **Získávání, výběr a následné přijímání pracovníků**

Jedná se o činnosti, které by měly zajistit, aby volná pracovní místa v podniku zaujala co největší počet uchazečů o práci a aby z nich byli vybráni jen ti nejlepší a nejvhodnější pro výkon daných pracovních úkolů na daných pozicích. (Koubek, 2007, s. 18)

### **Hodnocení pracovníků**

Personální útvar různými způsoby zjišťuje, jak pracovník vykonává svou práci, zda si vede dobře a je opravdu vhodný pro výkon daného úkolu, jaké má pro tuto práci předpoklady a zda je možný potenciál pro pracovníkův rozvoj. Součástí je také projednání způsobu a výše ocenění jeho práce a úsilí. (Koubek, 2007, s. 18)

### **Rozmísťování pracovníků a ukončení pracovního poměru**

Tato personální činnost zahrnuje zařazení pracovníků na jednotlivá pracovní místa, jejich převádění na jinou práci, jejich povýšení nebo naopak přeřazení na nižší funkci. Patří sem ale také odchod zaměstnanců do důchodu nebo propouštění. (Koubek, 2007, s. 18)

### **Odměňování včetně zaměstnaneckých výhod**

Součástí odměňování jsou jak hmotné, tak nehmotné nástroje posilující motivaci a pracovní výkon zaměstnanců. (Koubek, 2007, s. 18)

### **Vzdělávání a rozvoj pracovníků**

Personální útvar organizace provádí analýzu a identifikaci potřeb vzdělávání zaměstnanců, plánování vzdělávání. Dále se zabývá hodnocením výsledků vzdělávání zaměstnanců v podniku a hodnocením efektivnosti vzdělávacích programů. (Koubek, 2007, s. 18)

### **Pracovní vztahy**

Jedná se především o organizaci jednání, a to mezi vedením podniku a odbory, ale také se jedná o způsob pořizování a uchování zápisů z těchto jednání, zpracování informací o dohodách, zákonných ustanoveních a tarifních jednáních. Dále sem můžeme zařadit informace o vztazích mezi pracovníky navzájem, mezi pracovníky a vedením firmy a z toho vyplývajícím způsobu vedení lidí. Personální útvar rovněž sleduje agendu stížností, způsob a postup řešení konfliktů, průběh disciplinárních řízení. (Koubek, 2007, s. 18)

### **Péče o pracovníky**

Personální činnosti zaměřující se nejen na člověka jako pracovní sílu, ale také na jeho potřeby. Předmětem těchto činností je pracovní prostředí, pracovní doba, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, stravování, podpora aktivit volného času, kulturních a sportovních aktivit, možnost využití penzijních fondů atd. (Koubek, 2007, s. 18)

### **Personální informační systém**

Získávání, zpracování a analýza informací o jednotlivých pracovnících, jejich práci, mzdách, personálních činnostech podniku, situaci na trhu práce a faktorech ovlivňujících fungování pracovní síly. Poskytování relevantních informací daným příjemcům a vedení. (Koubek, 2007, s. 18-19)

#### **1.4.2 Další členění personálních činností**

Dvořáková a kol. (2007, s. 18) vymezuje ještě další personální činnosti jako komunikace a informování zaměstnanců, kdy personální útvar analyzuje úroveň komunikace a informovanosti zaměstnanců, jakým způsobem probíhá a jak jsou využívána komunikační média. Dále vyčleňuje organizaci práce a pracovní podmínky, stejně tak bezpečnost a ochranu zdraví při práci jako zvláštní personální činnosti, na rozdíl od Koubka, který je ve své knize Personální práce v malých a středních firmách zahrnuje do péče o zaměstnance.

Jiné členění personálních činností můžeme najít v publikaci Personální manažment, které je velmi podobné členění dle Koubka, ale rozšiřuje činnosti o strategický personální ma-

nagement, který zabezpečuje integraci řízení pracovníků se strategickými cíly podniku, dále řízení a plánování kariéry představující aktivity prostřednictvím kterých je zabezpečován rozvoj pracovníků a konečně řízení pracovního úkolu, jež je nástrojem dosahování lepších výsledků podniku, pracovních týmů a nakonec i jednotlivců. (Kachaňáková a Joniaková, 2008, s. 15-16)

Personální činnosti mohou být také členěny na nábor, výběr a rozvoj personálu, plánování lidských zdrojů, uzavírání smluv a propouštění, zajišťování slušného zacházení a rovných příležitostí, pracovní kázeň, vyřizování stížností a vyjednávání, posuzování výkonu, odměňování, mzda a zaměstnanecké benefity, BOZP, motivace pracovníků, poradenství a také řešení nadbytečnosti personálu. (Foot a Hook, 2005, s. 5)

Se zcela jiným členěním se můžeme setkat v publikaci *Moderní personální management*. Zde mezi hlavní personální činnosti patří například plánování pracovní síly, přijímání a rozmisťování pracovníků, poznávání a respektování jejich potřeb včetně jejich očekávání, respektování jedince v pracovním procesu, zabezpečení vhodného pracovního prostředí a s tím spojených služeb, možnost rozvoje osobnosti a pracovní kariéry, spravedlivý systém odměňování pracovníků za odvedenou práci, respektování pracovněprávní legislativy, tvorba efektivní organizační struktury, vzájemné vztahy na pracovišti a jejich usměrňování, zajištění zdraví, bezpečí a prosperity. (Mayerová a Růžička, 2000, s. 18)

## 2 KLÍČOVÉ KONCEPTY PÉČE O ZAMĚSTNANCE

Péče o zaměstnance patří v současné době mezi jedny z nejdiskutovanějších problémů personální práce. Důvodem je to, že se jedná o jeden z nejvíce efektivních nástrojů získávání zaměstnanců, vytváření harmonických mezilidských vztahů na pracovišti a posilování pracovních výkonů. Současně roste také vliv a nátlak státu, odborů a mezinárodních organizací, které usilují o zkvalitnění této péče. (Koubek, 2007, s. 208)

Péče o zaměstnance představuje starost zaměstnavatele o své zaměstnance a jejich pracovní podmínky nezbytné k výkonu práce a plnění požadovaného výkonu. Jejím účelem je především dosáhnout příznivých hodnot veškerých časových, prostorových, bezpečnostních a jiných faktorů ovlivňujících zaměstnance při výkonu sjednané práce. (Péče o zaměstnance a pracovní podmínky, 2013)

Dle Koubka (2007, s. 208-209) existuje následující členění péče o zaměstnance:

- Povinná péče – ustanovená zákony a kolektivními smlouvami.
- Dobrovolná péče – je jakýmsi výrazem personální politiky zaměstnavatele. Cílem je především zabezpečení pracovníků, jejich rozvoj, motivace a vytváření jejich postoje k podniku a zaměstnavateli.

Péče o zaměstnance je zákonnou povinností, ale současně i ekonomickou nutností. Příznivé pracovní podmínky totiž ovlivňují zdraví, spokojenost, motivaci, chování pracovníků, ale také jejich schopnosti a výsledky práce. Jsou tedy předpokladem úspěšného plnění pracovní náplně. Pracovní podmínky ale také velkým dílem přispívají ke stabilizaci zaměstnance a posilují jeho sounáležitost s vykonávanou prací a cíly podniku. Zároveň zvyšují atraktivitu práce a posilují pověst zaměstnavatele. (Péče o zaměstnance a pracovní podmínky, 2013)

Právní normy upravující problematiku péče o zaměstnance mají spíše doporučující charakter, kdy fungují pouze jako obecná doporučení zaměstnavateli, který pak musí péči o zaměstnance konkretizovat v kolektivních smlouvách. Pokud v podniku nepůsobí odbory, pak ve vnitřních předpisech. (Galvas, 2005, s. 320)

Pod pojmem péče o zaměstnance si můžeme představit (Koubek, 2007, s. 209):

- optimální pracovní dobu a pracovní režim,
- vhodné pracovní prostředí a pracovní podmínky,
- zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,

- osobní rozvoj pracovníků a růst kariéry,
- služby poskytované zaměstnancům přímo na pracovišti,
- ostatní služby poskytované zaměstnancům a jejich rodinám.

V českém pracovním právu jsou otázky péče o zaměstnance upraveny zejména v zákoníku práce, který vymezuje následující oblasti (Galvas, 2005, s. 320):

- pracovní a životní podmínky zaměstnanců,
- stravování,
- kvalifikaci zaměstnanců a její rozvíjení,
- zabezpečení uložení svršků,
- zabezpečení úschovy dopravních prostředků zaměstnanců,
- zajištění při pracovní neschopnosti a s tím související zaměstnávání po návratu do práce, zajištění ve stáří.

## 2.1 Pracovní a životní podmínky zaměstnanců

V oblasti pracovních podmínek je zaměstnavatelům stanovena velmi obecná povinnost vytvářet takové podmínky práce, které umožňují její bezpečný výkon a v souladu s právními předpisy zajišťovat svým zaměstnancům závodní preventivní péči. (Péče o zaměstnance a pracovní podmínky, 2013)

Zaměstnavatel je kromě toho povinen odstraňovat namáhavé a značně rizikové práce, zřizovat a zlepšovat zařízení pro zaměstnance a to včetně udržování vzhledu a úpravy pracoviště. Právní předpisy ukládají zaměstnavateli povinnost dbát nejen o bezpečnost práce, ale i o hygienická zařízení a jiné stránky pracovního procesu. (Galvas, 2005, s. 320)

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP) je takový stav pracovních podmínek, který vylučuje negativní působení nebezpečných a škodlivých faktorů na pracovníka. Její promítnutí do směrnic EU chápe bezpečnost práce jako integrovanou ochranu lidského života, zdraví, majetku a prostředí před působením negativních vlivů plynoucích z pracovní činnosti. (Kachaňáková a Joniaková, 2008, s. 206-207)

Základní povinnosti zaměstnavatele plynoucí z BOZP lze členit do dvou skupin. První se týká povinností k zajištění prevence nehod a druhá se zaměřuje na monitorování BOZP (zdravotního stavu, pracovních podmínek) a reakci na neshody. Odpovědnost za BOZP nese vždy vrcholové vedení podniku. (Dvořáková a kol., 2007, s. 243)

Dalším důležitým pojmem v oblasti pracovních a životních podmínek zaměstnanců je pracovní prostředí, jež lze charakterizovat jako část životního prostředí, ve kterém se uskutečňuje společenské pracovní zařazení člověka. Toto prostředí tvoří řada faktorů vyplývajících z materiálních a sociálních podmínek pracovní činnosti. (Kachaňáková a Joniaková, 2008, s. 201)

### Fyzikální faktory pracovního prostředí



Obrázek 2 Fyzikální faktory pracovního prostředí (Kachaňáková a Joniaková, 2008)

Osvětlení může být buď přirozené, umělé anebo kombinované. Jeho kvalita se hodnotí na základě intenzity, rovnoměrnosti, směru, barvy, jasů, kontrastu a možnosti oslnění. (Kachaňáková a Joniaková, 2008, s. 202)

Minimální hodnota osvětlenosti je stanovena normou a pohybuje se okolo 50 lx (chodby, sklady). Maximální hodnota je 5 000 lx (operační pole). Nejčastěji se setkáváme s osvětleností od 200 lx do 1000 lx. (Dvořáková a kol., 2007, s. 231-232)

Barvy působí na psychickou stránku člověka a plní zejména funkci estetickou, bezpečnostní, signalizační a světelnou. Při jejich výběru je potřeba brát v úvahu velikost prostoru, jeho situování z hlediska světových stran, osvětlení a charakter vykonávané činnosti. (Kachaňáková a Joniaková, 2008, s. 202)

Hluk posuzujeme na základě dvou hlavních kritérií, a to hladiny (dB) a kmitočtu (Hz). Platí, že hluk stejné hladiny, ale s vyšším kmitočtem je rušivější než hluk nižšího kmitočtu. S hlukem souvisí i otřesy a vibrace. (Kachaňáková a Joniaková, 2008, s. 203)

Klimatické podmínky zahrnují především teplotu, vlhkost, čistotu a proudění vzduchu. Jejich optimální hodnoty můžeme stanovit pouze na základě podmínek daného pracoviště a druhu konkrétní vykonávané práce. (Dvořáková a kol., 2007, s. 232)

Záření může být neionizující, jehož zdrojem je například monitor počítače, nebo ionizující vznikající v jaderných elektrárnách. První typ záření působí negativně zejména na zrak, ale způsobuje i zvýšení tělesné teploty. (Kachaňáková a Joniaková, 2008, s. 204-205)

### **Sociálně-psychologické faktory práce a pracovního prostředí**

Mezi tyto faktory můžeme řadit omezení možnosti zaměstnanců podílet se na rozhodování o způsobu vykonávání práce, vysoké pracovní tempo a monotónnost vykonávané práce, vysoké nároky na spolehlivost člověka, neefektivní využití kvalifikace zaměstnanců a jiné. (Kachaňáková a Joniaková, 2008, s. 206)

## **2.2 Stravování**

Původním záměrem pracovního práva v oblasti závodního stravování bylo přimět zaměstnavatele ke zřízení závodních stravovacích zařízení, která měla zajišťovat zaměstnancům podniku stravování během dne, avšak mnohdy byl tento systém neefektivní. Tato povinnost provozovat závodní jídelny byla později nahrazena méně zatěžující povinností. Dnes jsou zaměstnavatelé povinni umožnit svým zaměstnancům stravování během všech směn, z toho tedy vyplývá závazek adekvátně upravovat pracovní dobu. Většina zaměstnavatelů svým zaměstnancům na stravování přispívá, zpravidla jim prodávají stravenky za nižší cenu. (Galvas, 2005, s. 320)

Ve většině případů zaměstnavatelé přispívají na jedno jídlo připadající na den, kdy zaměstnanec hradí rozdíl mezi skutečnou hodnotou jídla a částkou hrazenou zaměstnavatelem. Ten může poskytovat stravování ve vlastních stravovacích zařízeních nebo jej zabezpečuje jiným způsobem. (Dvořáková a kol., 2007, s. 368)

Závodní stravování je obvykle nezdaňovanou položkou. Je tak, pokud se jedná o přiměřenou míru bezplatného či dotovaného poskytování stravy a je-li tato možnost poskytována všem zaměstnancům (Armstrong, 2009, s. 388)

## **2.3 Kvalifikace zaměstnanců a její rozvoj**

Kvalifikace zaměstnance je souhrnem teoretických znalostí, praktických dovedností a vlastností zaměstnance umožňující výkon určitého povolání. Oblast kvalifikace a jejího

rozvoje je ryze soukromou věcí zaměstnance, ale je pro něj velmi důležitá neboť určuje jeho šance na trhu práce. Zaměstnavatel by měl přispívat k rozvoji těchto aspektů zaměstnance, a v případě, že zaměstnanec vstupuje do zaměstnání bez požadované kvalifikace, musí ji zaměstnavatel zajistit, a to školením nebo zaučením. Pokud je zaměstnanci umožněno získání či prohlubování kvalifikace, může mu zaměstnavatel poskytovat pracovní úlevy a hmotné zabezpečení. Zaměstnavatel má možnost uložit účast na školení jako pracovní právní povinnost zaměstnance, v tomto případě je účast součástí výkonu práce a tak je za ni zaměstnanci vyplácena mzda. (Galvas, 2005, s. 321)

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců probíhá následně (Kachaňáková a Joniaková, 2008, s. 122):

- rozpoznání skutečných potřeb vzdělávání a rozvoje zaměstnanců,
- plánování a rozpočtování vzdělávání,
- realizace plánovaných vzdělávacích aktivit prostřednictvím vzdělávacích programů a s použitím vhodných metod,
- monitorování a hodnocení efektivnosti procesu vzdělávání.

Při rozvoji kvalifikace lze využít metody určené ke vzdělávání na pracovišti, tedy při výkonu práce nebo metody ke vzdělávání mimo pracoviště. Mezi metody vzdělávání na pracovišti patří instruktáž při vykonávání práce, koučování, mentoring, rotace práce, asistence, pověření úkolem atd. Výhodou je, že jsou levné, přináší praktické zkušenosti, učí se v konkrétních podmínkách podniku. Nevýhodou může být absence vhodných školitelů a podmínek, plné vytížení pracovníků aj. Tyto metody se používají spíše pro menší a střední podniky. Metody vzdělávání mimo pracoviště se využívají jak při zaškolování nových zaměstnanců, tak při doškolování a rozvoji těch stávajících. Jedná se o kurzy (přednášky, semináře, e-learning, workshop a případové studie) probíhající ve zvláštních vzdělávacích zařízeních, vývojových pracovištích nebo pracovištích demonstrujících novou techniku. Hlavními výhodami je vedení kurzů zkušenými odborníky, možnost vzájemné výměny zkušeností s jinými účastníky, přínos nových myšlenek. Nevýhody spočívají ve vysoké ceně, spíše teoretickém zaměření nebo obtížné aplikovatelnosti poznatků takto získaných. (Koubek, 2007, 150-155)

Dvořáková a kol. (2007, s. 302-303) vymezuje navíc metody vzdělávání na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště. Řadíme sem pracovní porady, poradenství, trainee programs, samostudium, učení se akcí tzv. action learning a stejně tak e-learning.



## 2.4 Zabezpečení uložení svršků a úschovy dopravních prostředků

Obecné zásady hygieny a samotný výkon práce často vyžadují, aby se většina pracovníků po příchodu do práce převlékla do pracovního oděvu, odložila některé své civilní svršky (např. kabáty, bundy) a předměty, které by jim při práci překážely (deštník, hodinky). Je povinností zaměstnavatele zajistit jejich bezpečné uložení a po dobu tohoto uložení za ně zaměstnavatel plně odpovídá. Okruh věcí, které mají být tímto způsobem uloženy, vymezuje přesněji zákoník práce. Můžeme z nich jmenovat například šatstvo a obuv, které zaměstnanci po příchodu do zaměstnání ukládají bez ohledu na jejich hodnotu, dále také pracovní oděv, který si zaměstnanec po skončení pracovní doby ponechává v práci. Jsou to také tašky, aktovky, kabelky a jiné předměty v osobním majetku zaměstnanců. (Galvas, 2005, s. 322)

Zaměstnavatel je také povinen zajistit bezpečnou úschovu dopravních prostředků, prostřednictvím kterých se zaměstnanec dostává do a z práce. Za obvyklý dopravní prostředek využívaný k dopravě do zaměstnání a zpět se ale nepovažuje osobní automobil, nýbrž kolo, a jiné tomu podobné prostředky. Pokud na těchto věcech uložených u zaměstnavatele vznikne škoda, je za ni odpovědný pouze a jen zaměstnavatel. (Galvas, 2005, s. 322)

## 2.5 Zajištění při pracovní neschopnosti a ve stáří, návrat do zaměstnání

V případě návratu zaměstnance zpět do zaměstnání ze společensky důležitých činností, kdy je zaměstnavatel povinen poskytnout zaměstnanci pracovní volno (výkon veřejné funkce, vojenská služba atd.) je uplatňována zásada, že zaměstnanec by měl být zařazen na původní pracoviště a plnit zde svou původní práci. V takovém případě mluvíme o tzv. právu na židli. Pokud ale zařazení pracovníka na původní pracovní pozici není možné, ať už z důvodu že práce odpadla nebo pracoviště bylo zrušeno, je povinností zaměstnavatele tohoto pracovníka zařadit na místo odpovídající pracovní smlouvě. (Galvas, 2005, s. 323)

## 2.6 Fond kulturních a sociálních potřeb

Významným nástrojem péče o zaměstnance je fond kulturních a sociálních potřeb, dále FKSP, který současně plní stimulační funkci. U zaměstnavatelů provozujících podnikatelskou činnost plní tyto funkce sociální fond. (Galvas, 2005, s. 323)

FKSP je upraven vyhláškou Ministerstva financí č. 365/2010 Sb. vztahující se na organizační složky státu a společnosti, jejichž příjmy a výdaje tvoří státní rozpočet. Fond je tvo-

řen ve výši 1 % z ročního objemu nákladů zúčtovaných na platy a náhrady platů, případně na mzdy a náhrady mezd. Rovněž na odměny za pracovní pohotovost a dále na odměny a jiná plnění za práci vykonávanou v rámci odborného výcviku žákům učilišť. (Vyhláška č. 365/2010 Sb. o fondu kulturních a sociálních potřeb, © 2013-2014)

Fond slouží především k zabezpečení kulturních, sociálních a dalších potřeb zaměstnanců, jejich rodinným příslušníkům, ale také zaměstnancům odcházejících do penze od zaměstnavatele. Z fondu lze čerpat pouze na přesně stanovené účely, například na (Galvas, 2005, s. 323):

- Zařízení poskytující kulturní a sociální rozvoj – lze sem zařadit kulturní a rehabilitační zařízení, rekreační objekty, sportovní zařízení a různá zařízení pro zájmovou činnost.
- Vybavení podporující kvalitu pracovního prostředí, kulturní a sportovní akce – vstupné na představení, pořízení sportovního náčiní aj.
- Stravování.
- Věcné, peněžní dary – za aktivitu humanitárního a sociálního charakteru, k jubileu nebo při odchodu do penze.
- Sociální výpomoci a jiné půjčky.
- Finanční podpory a půjčky na bytové účely – bytovými účely je myšleno pořízení a oprava domu, resp. bytu, složení členského podílu na družstevní byt. Tyto půjčky jsou poskytovány na základě písemné smlouvy a to bezúročně.

### 3 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY

Tato kapitola je věnována zaměstnaneckým výhodám. Jejím obsahem je vymezení pojmu *zaměstnanecké výhody*, strategie, politika, volba a členění zaměstnaneckých výhod, včetně jejich bližší charakteristiky.

#### 3.1 Zaměstnanecké výhody a jejich význam

Pojem zaměstnanecké výhody můžeme chápat z hlediska užšího a širšího vymezení. Nej-  
užší vymezení tohoto pojmu zahrnuje pouze zaměstnavatelem poskytované výhody pro  
případ smrti, úrazu, nemoci, odchodu do penze nebo nezaměstnanosti. Je ovšem diskuta-  
bilní, zda by definice měla zahrnovat výhody poskytované z příspěvků zaměstnavatele, ale  
poskytované v rámci programů sociálního pojištění, jako jsou náhrady pojištění, pojištění  
v nezaměstnanosti, zdravotní a sociální pojištění. Širší definice zaměstnaneckých výhod  
zahrnuje všechny výhody a služby, kromě mzdy vyplácené za provedenou práci, poskyto-  
vané zaměstnancům jejich zaměstnavateli. (Beam a McFadden, 2001, s. 4)

Zaměstnanecké výhody jsou přímo nezbytností pro podniky fungující na náročných trzích  
práce, neboť jsou významným prostředkem boje o pracovní sílu, a tak se podniky snaží mít  
jejich co nejatraktivnější nabídku. Tyto výhody (benefity) zahrnují širokou paletu požitků,  
služeb, zboží a sociální péči, za které by zaměstnanec za jiných okolností musel platit. Jsou  
poskytovány ke mzdě za vykonanou práci a to buď přímo ve formě peněžní, nebo ve formě  
výhod peněžité hodnoty. Benefity tvoří část příjmů ze závislé činnosti a představují jistá  
zvýhodnění pro zaměstnance. (Dvořáková a kol., 2007, s. 338)

Jsou tedy součástí celkové hmotné odměny a mohou odpovídat až jedné třetině nákladů na  
mzdy. Mohou být odloženy na později nebo mít zásluhovou povahu (penzijní systémy,  
pojištění, nemocenské dávky) nebo mohou být bezprostřední (služební automobil).  
(Armstrong, 2009, s. 382)

Mezi zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnavatelem patří mimo jiné závodní stra-  
vování, doprava do zaměstnání a zpět, zvýhodněný nákup výrobků zaměstnavatelského  
podniku, příspěvky na rekreaci, dovolená aj. (Dvořáková a kol., 2007, s. 338)

Zaměstnanecké výhody slouží osobním potřebám zaměstnanců. Představují významný  
nástroj zvyšování jejich oddanosti zaměstnavatelskému podniku a odráží péči zaměstnava-  
telů o blahobyt a pohodu svých zaměstnanců. Bohužel ne všem zaměstnavatelům jde čistě  
o blahobyt svých zaměstnanců, ale například také o zvýšení konkurenceschopnosti, dobré-

ho jména firmy, získání nové pracovní síly atd. Podniky z velké části nabízí benefity za účelem posílení konkurenceschopnosti svého souboru hmotných odměn, některé jsou ovšem stanoveny zákonem jako povinně poskytované, např. mateřská dovolená. (Armstrong, 2009, s. 382)

Benefity poskytované zaměstnancům napomáhají k integraci zájmů organizace a jejích pracovníků. Organizaci pomáhají zvyšovat konkurenceschopnost celku odměn, tudíž přitahují novou pracovní sílu a navíc posilují image podniku na trhu práce. Současně přináší zlepšení pracovních podmínek a snížení fluktuace. Zaměstnanci reagují pozitivně na nepeňěžní formu odměny, neboť ji vnímají jako ocenění vlastního významu a důležitosti pro podnik, což zvyšuje stimulační účinek odměny a tím i dodatečný synergický efekt. (Kachaňáková a Joniaková, 2008, s. 183)

### **3.2 Strategie a politika zaměstnaneckých výhod**

Strategie zaměstnaneckých výhod je pro každý podnik odlišná. Týká se totiž směrů, kterými se chce konkrétní společnost ubírat, co se týká rozsahu a škály poskytovaných výhod a nákladů, které je na to ochotna vynaložit. Strategie je prvotním východiskem pro formulování politiky benefitů. (Armstrong, 2009, s. 382)

Politika zaměstnaneckých výhod se týká typů poskytovaných výhod s ohledem na jejich hodnotu pro pracovníky a náklady s nimi spojených, dále rozsahu a škály výhod, potřeby jejich harmonizace, celkových nákladů na jejich poskytování ve srovnání s náklady na mzdy a v neposlední řadě se politika zaměstnaneckých benefitů týká také pružných, flexibilních výhod. (Armstrong, 2009, s. 383)

Pro zaměstnavatele znamená poskytování zaměstnaneckých výhod regulérně provádět průzkum motivační struktury pracovníků, sledování vývoje systému mezd a benefitů konkurenčních podniků, efektivně obměňovat nabídku výhod a v neposlední řadě také zaměstnavatelům vyplývá povinnost informovat zaměstnance o výhodách a nákladech na ně vynaložených. (Dvořáková a kol., 2007, s. 340)

### **3.3 Volba zaměstnaneckých výhod a jejich řízení**

Některé zaměstnanecké výhody musí být poskytovány povinně na základě zákona, např. mateřská dovolená, dovolená a odstupné. Nelze tedy hovořit o možnosti jejich volby, ale podnik si může sám určit, do jaké míry budou tyto výhody vylepšeny. Zaměstnavatel nemá

skutečnou možnost volby ani v případech poskytování penze, životního pojištění a nemocenských dávek. Co se týká podnikových automobilů, mohou být pro zaměstnavatele poněkud nevýhodné z důvodu daňového zatížení, na druhou stranu jsou velmi populární, neboť zaměstnavatelé mají pocit neustálé potřeby konkurenceschopnosti na trhu práce. Samozřejmě existují i výhody, které lze zvolit. Patří sem zdravotní pojištění, péče o děti a podnikové půjčky, které jsou oceňovány a často nabízeny i jinými zaměstnavateli. Při samotné volbě poskytování a rozsahu zaměstnaneckých výhod musíme brát v úvahu řadu faktorů jako přání zaměstnanců zjištěné na základě dotazníkových šetření, nabídku výhod konkurenčních podniků a v neposlední řadě také co si samotný zaměstnavatelský podnik může dovolit. (Armstrong, 2009, s. 385-386)

Ať už zaměstnavatel poskytuje pouze zákonem stanovené zaměstnanecké výhody nebo jiné, volitelné, musí je umět efektivně řídit. Předpokladem pozitivního působení výhod je znalost motivačního profilu a zájem o sociální potřeby, kromě toho je potřeba zajistit adresnost, transparentnost a dostatečnou informovanost. Zaměstnavatel tak může učinit zavedením prvku volitelnosti, tzv. cafeteria systému. (Kachaňáková a Joniaková, 2008, s. 183)

Zaměstnanecké výhody mohou být pro zaměstnavatele velmi drahé, a proto je nezbytné neustále sledovat náklady s nimi spojené a také zda je pro podnik výhodné poskytovat tyto výhody i nadále ve stejném rozsahu anebo ho upravit na základě poměru nákladů a užitku. Měl by tedy existovat jistý rozpočet nákladů, se kterým se pak porovnají skutečné výdaje. Dále by se měly průběžně monitorovat názory zaměstnanců na firmou poskytované výhody. Tato šetření umožňují vedení podniku rozpoznat, kde lze výdaje převést na oblasti více oceňované nebo mohou poukázat na nezbytné přijetí politiky flexibilních výhod. (Armstrong, 2009, s. 386)

### **3.4 Členění zaměstnaneckých výhod**

Zaměstnanecké výhody jsou dvojího druhu (Mayerová a Růžička, 2000, s. 115):

- **Obligaturní (nárokové)** – zdravotní a sociální pojištění.
- **Smluvní (zásluhové, nestandardní)** – předmětem kolektivního vyjednávání. Vztahují se k důchodovému připojištění, sociálním službám, délce dovolené, příspěvkům na dopravu do zaměstnání a příspěvkům na rekreaci.

Jiné členění uvádí ve své publikaci *Personální manažment* Kachaňáková a Joniaková (2008, s. 182):

- výhody sociální povahy – pojištění, podnikové půjčky, využití mateřských školek;
- výhody vztahující se k práci – stravování, vzdělání, zvýhodněný prodej produktů; a
- výhody spojené s postavením v organizaci – služební automobil, mobil, bydlení.

S podrobnějším členěním zaměstnaneckých výhod se můžeme setkat v knize Michaela Armstronga:



Obrázek 3 Typy zaměstnaneckých výhod (Armstrong, 2009)

### **Osobní bezpečnost**

Výhody poskytované zaměstnancům zaměřující se na osobní bezpečnost zahrnují (Armstrong, 2009, s. 383):

- Zdravotní péče – soukromá zdravotní péče prostřednictvím zdravotního pojištění, které nekryje náklady léčení v soukromých nemocnicích. Dále zajištění pravidelných lékařských prohlídek, příp. pojištění péče o chrup.
- Pojištění – pro případ smrti nebo úrazu při výkonu práce nebo na služebních cestách.
- Nemocenské dávky – poskytují plnou mzdu po určitou dobu nemoci a část mzdy poté. Nárok na tyto dávky se odvíjí od délky zaměstnání. V případě, že v podniku nejsou zavedeny určité postupy řízení a kontroly docházky, mohou být dávky velmi nákladnými.
- Dodatečné odstupné při propouštění z důvodu nadbytečnosti – navíc k odstupnému stanovenému ze zákona. Lze sem zařadit i odškodné v případě výpovědi, zvláštní dávky, zvláštní platby ředitelům jako kompenzaci za ztrátu své funkce.
- Poradenství ohledně kariéry – poskytované poradci (specialisty) pracovníkům propouštěným z důvodu nadbytečnosti.

### **Peněžní pomoc**

Armstrong (2009, s. 383-384) rozlišuje následující formy peněžní pomoci:

- Podnikové půjčky – obvykle poskytované pro vylepšení bydlení. Lze se s nimi setkat v podobě menších bezúročných půjček nebo větších půjček s nízkým úrokem.
- Půjčky na permanentky – bezúročně poskytované půjčky na měsíční, popř. roční jízdenky nebo na předplatné na kulturní a sportovní akce.
- Pomoc při splácení hypoték – výhoda poskytovaná podniky finančních služeb. Jedná se o dotované platby úroků z hypoték.
- Příspěvky na přemístění – určené pracovníkům získaných odjinud nebo naopak přemístěným jinam. V rámci těchto příspěvků jsou refundovány náklady na stěhování a honoráře realitních agentů.
- Členské příspěvky – v profesních organizacích jako například ve sdružení účetních, personalistů nebo manažerů.

### **Osobní potřeby**

Dle Armstronga (2009, s. 384) zaměstnanecké benefity, jež uspokojují osobní potřeby, zahrnují:

- mateřskou dovolenou a v jejím průběhu dávky poskytované nad zákonné minimum,
- osobní volno,
- péči o děti zaměstnanců v podnikových zařízeních včetně poukázek s příspěvky na tuto péči,
- poradenství poskytované před odchodem do penze,
- osobní poradenské služby prostřednictvím programů pomoci,
- sportovní a kulturní zařízení,
- zvýhodněný nákup podnikových produktů,
- maloobchodní poukázky na nákup zboží v obchodech.

### **Podnikové automobily**

Pro zaměstnance představují především tu výhodu, že sami nemusí vynakládat peníze na nákup vlastního vozidla, nepřicházejí o peníze v důsledku amortizace a současně jim odpadávají veškeré starosti a výdaje spojené s údržbou. Velkou výhodou je také možnost využití služebního automobilu i pro soukromé účely. (Armstrong, 2009, s. 384)

### **Dobrovolné zaměstnanecké výhody**

Systemy těchto výhod umožňují zaměstnancům určitého podniku nakupovat zboží a služby za nižší cenu. Principem tohoto systému je dohoda o slevě mezi zaměstnavatelem a poskytovatelem, přičemž zaměstnavatele tento systém nic nestojí. (Armstrong, 2009, s. 385)

Armstrong (2009, s. 385) vymezuje tyto výhody následovně:

- zdraví – pojištění soukromé zdravotní péče včetně péče o chrup, pravidelné zdravotní prohlídky;
- domácnost – zboží pro domácnost, online nákupy;
- volný čas – dovolená, cestovní pojištění, dny volna, zapůjčení počítače, pojištění domácích mazlíčků apod.;
- ochrana – životní pojištění, úrazové pojištění, pojištění pro případ nemoci.

### **Jiné zaměstnanecké výhody**

Do této kategorie můžeme zařadit možnosti bezplatného parkování, vánoční a jiné podnikové večírky. Dále to může být bezplatné poskytování nápojů na pracovišti. (Armstrong, 2009, s. 384)

### **Obstarávací služby**

Kromě výše zmíněných kategorií můžeme mezi zaměstnanecké výhody zařadit i obstarávací služby. Představují například jednání s opraváři a údržbáři bytů, domů, domácích spotřebičů a aut. Patří sem ale také finanční služby, koupě dárků, rezervace v restauracích, obstarání vstupenek na sportovní či kulturní akce a také zajištění letenek. Vznik těchto služeb je spojen s USA, kde dlouhá pracovní doba příliš omezovala volný osobní čas. Podniky z poskytování těchto služeb profitují, neboť pracovníkům umožňují osvobodit se od úkolů jako je čekání doma na dodavatele nebo vyzvednutí auta ze servisu. (Armstrong, 2009, s. 385)



## 4 METODOLOGIE

„Metodologie se zabývá systematizací, posuzováním a navrhováním strategií a metod výzkumu. Předmětem této disciplíny jsou nástroje vědy“ (Hendl, 2005, s. 34)



Obrázek 4 Základní metodologické otázky (Hendl, 2005, s. 35)

V oblasti samotného výzkumu a řešení výzkumných otázek užíváme dvou hlavních metod danými dvojicemi analýza-syntéza a induktivní-deduktivní postup. Podstatou analýzy je rozdělení celku na dílčí části a následné zkoumání jak tyto části fungují jako relativně samostatné a jaké jsou mezi nimi vztahy. Syntéza spočívá naopak ve složení dílčích komponent do jednoho celku a popisu hlavních organizačních principů, podle nichž se tento celek řídí. Dedukce je logické odvození závěru z množiny jiných tvrzení považovaných za pravdivá. Tuto množinu nazýváme premisy. Indukce je založena na poznatku, že pozorované subjekty (instance) určité jevové kategorie se vyznačují danou vlastností, kdy se usuzuje, že tutéž vlastnost budou mít také další instance. (Hendl, 2005, s. 34-35)

### 4.1 Kvalitativní výzkum

Jedná se o proces nalézání porozumění, který je založen na celé škále různých metodologických tradic zkoumání určitého lidského nebo sociálního problému. Úkolem výzkumníka je vytvořit komplexní holistický obraz. Výzkumník ale také provádí analýzu různých typů textu, provádí řadu zkoumání v přirozených podmínkách (terénu, poli) a informuje o názo-

rech a mínění účastníků výzkumu. Mezi základní metody tohoto typu výzkumu patří pozorování, texty a dokumenty, interview a audio-/videozáznamy. (Hendl, 2005, s. 50)

#### **4.1.1 Zkoumání dokumentů**

Analýza dokumentů je běžnou aktivitou jak kvalitativního, tak kvantitativního výzkumu. Za dokumenty lze považovat vše psané nebo prostě zaznamenané, jako například knihy, deníky, novinové články, plakáty, záznamy projevů, ale můžeme za ně také považovat prakticky cokoli, co zachycuje lidskou existenci. V těchto dokumentech se projevují individuální a skupinové vědomé či nevědomé postoje, ideje a hodnoty. Poznávací cena dokumentů je determinována šesti kritérii, a to typem, vnějšími a vnitřními znaky dokumentu, jeho internacionalitou, blízkostí a původem. (Hendl, 2005, s. 132)

Zkoumání dokumentů se využívá především v případech, kdy se jedná o časově vzdálené, historické události. Je vhodná také pro doplnění poznatků získaných jiným způsobem nebo ji lze použít v případě, že k informacím není přístup pomocí pozorování, dotazování nebo měření. Nejprve si definujeme výzkumné otázky a pak se snažíme co nejpřesněji určit, co bude v našem případě zkoumanými dokumenty. Vyhledáváme co nejvíce relevantních dokumentů, které následně externě i interně posuzujeme (tzv. pramenná kritika) a nakonec provedeme jejich interpretaci zaměřenou na získání odpovědí na v prvním kroku definované otázky a na vyhotovení zprávy. V průběhu vyhodnocování zkoumaných dokumentů lze využít také některé z kvantitativních metod obsahové analýzy, můžeme provést například statistickou analýzu četností výskytu prvků. Nebo se můžeme orientovat spíše na holistický přístup, kdy zkoumání dokumentů napomáhá rekonstruovat určité události. (Hendl, 2005, s. 132-133)

#### **4.1.2 Historický výzkum**

Tento přístup kvalitativního výzkumu se zabývá popisem a zkoumáním fenoménů minulosti, čímž se odlišuje od klasického kvalitativního výzkumu, jenž se zabývá přítomností. Přesto jsou spolu velmi provázány, neboť přítomnost má své kořeny v minulosti a už při formulaci výzkumných otázek je potřeba zkoumat historická data. Každá kvalitativní rekonstrukce musí zahrnovat i ohledy na historické pozadí případu. Historický výzkum umožňuje co nejlépe pochopit chování a myšlení člověka, neboť zabraňuje statické izolaci výzkumníka pouze v přítomnosti. (Hendl, 2005, s. 134)

Hendl (2005, s. 135) rozlišuje následující cíle historického výzkumu:

- nalézt odpovědi na definované otázky,
- odhalit doposud skryté souvislosti,
- vymežit vztahy mezi současností a minulostí,
- zaznamenat a následně vyhodnotit chování zkoumaných subjektů,
- navrhnout a hodnotit teorie při interpretaci,
- napomoci k porozumění kultury.

Dle Hendla (2005, s. 136) existují čtyři základní typy historických studií:

- výzkum historické události – zabývá se událostí v daném časovém okamžiku,
- výzkum historického procesu v delším časovém období,
- komparativní historický výzkum krátkého časového období – jeho náplní je porovnání události v daném časovém okamžiku na více různých místech,
- komparativní historický výzkum více časových období – porovnává informace o procesech opět na více různých místech, avšak v delším časovém období.

Toto členění vychází z různé délky sledovaného období a okolnosti, zda se jedná o komparativní práci.

Při historickém výzkumu v zásadě rozlišujeme mezi písemnými dokumenty, statistickými záznamy, výpověďmi svědků a předměty. (Hendl, 2005, s. 137)

V rámci zpracování bakalářské práce byly analýze historických dat podrobeny dokumenty, které jsou uloženy v Moravském zemském archivu Brno, s detašovaným pracovištěm ve Zlíně (Klečůvka). V tomto archivu jsou uloženy dokumenty, které byly dříve součástí Podnikového archivu Svit, jenž obsahoval dokumenty primární povahy. Těmito dokumenty rozumíme ty dokumenty, které společnost Baťa, a.s. používala ke svému každodennímu fungování. Jednalo se například o:

- vnitřní normy, předpisy a nařízení,
- dokumenty vztahující se ke každodennímu fungování závodu – oběžníky, zápisy z porad, záznamy o fungování personální a osobního oddělení, nebo
- dobový tisk.

## 4.2 Kvantitativní výzkum

Kvantitativní výzkum je metoda standardizovaného vědeckého výzkumu popisující zkoumaný jev pomocí číselně vyjádřitelných proměnných. Jedná se tedy o deskriptivní výzkum popisující charakteristiky populace nebo jevy vztahující se k určitému rozhodování. Zabývá se kvantifikovatelnými, částečně definovanými problémy a odpovídá tak na otázku "Kolik?". Kvantitativní výzkum pracuje s velkým výběrovým souborem, v řádech stovek až tisíců respondentů. (Karlíček, 2013, s. 85)

Východiskem výzkumu je hypotéza, ze které vyplývá výběr otázek. Na takto postaveném základě se vytvoří dotazník, který je pak předložen vhodně zvolenému počtu respondentů. V zásadě se rozlišují tři základní formy dotazování: osobní, telefonické nebo písemné dotazování. (Karlíček, 2013, s. 85)

Výsledky, které bývají zpracovávány pomocí statistických metod, jsou více reprezentativní a méně závislé na názorech respondentů. I když jsou lépe ověřitelné, jejich interpretace je poměrně složitá. (Karlíček, 2013, s. 85)

V rámci mé bakalářské práce bylo provedeno dotazníkové šetření s cílem zjistit spokojenost zaměstnanců společnosti Fatra, a.s., případně jejich návrhy na zlepšení v oblasti péče o zaměstnance. Této problematice je věnována samostatná kapitola 9.

## 5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V literatuře i praxi se můžeme setkat s mnoha pojmy týkajícími se personální činnosti, jako personální práce, personalistika, personální administrativa, personální řízení a v posledních letech také řízení lidských zdrojů. Personální práce obecně vyjadřuje přístup a filozofii podniku k řízení a vedení lidí. Pokud tuto myšlenku více rozvedeme, označuje výkon personálních činností zajišťovaných personalistou a náplň práce vedoucích pracovníků. Jejím významem je například vytvoření pozice personalisty a jeho začlenění do organizační struktury podniku. Personální práce napomáhá konkurenceschopnosti a úspěšnosti podniku na trhu, zvýšení výkonnosti a dosahování potřebného zisku. K zajištění jejich úkolů a k realizaci cílů podniku vykonává personální útvar řadu činností. Patří sem vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr a přijímání pracovníků, jejich rozmístění, hodnocení a odměňování, ukončení pracovního poměru, vzdělávání a rozvoj, pracovní vztahy, personální informační systém a péče o zaměstnance.

Právě péče o zaměstnance představuje starost zaměstnavatele o své zaměstnance a jejich pracovní podmínky nezbytné k výkonu práce. Jedná se o jeden z nejvíce efektivních nástrojů získávání zaměstnanců, vytváření harmonických mezilidských vztahů na pracovišti a posilování pracovních výkonů. Péči o zaměstnance můžeme dělit na povinnou, ustanovenou zákony, a dobrovolnou. Dle zákoníku práce zahrnuje pracovní a životní podmínky zaměstnanců, jejich kvalifikaci a rozvoj, stravování, uložení svršků a úschovu dopravních prostředků. V neposlední řadě také povinnost zaměstnavatele zajistit zaměstnance při pracovní neschopnosti, návratu do zaměstnání a ve stáří. Součástí péče o zaměstnance jsou také zaměstnanecké výhody, jež představují výhody a služby poskytované mimo mzdu. Jsou přímo nezbytností, neboť představují významný prostředek boje o pracovní sílu. Patří mezi ně osobní bezpečnost, finanční pomoc, osobní potřeby, podnikové automobily a dobrovolné výhody jako pojištění soukromé zdravotní péče, zboží pro domácnost, dovolená, cestovní pojištění, životní a úrazové pojištění, pojištění pro případ nemoci.

Součástí teoretické práce je také metodologie zahrnující jak kvantitativní, tak kvalitativní výzkum. Při zpracování teoretické části byla prováděna analýza dokumentů, v praktické části bude využit historický výzkum a dotazníkové šetření.

Cílem teoretické části mé bakalářské práce bylo vymezit klíčové koncepty v oblasti péče o zaměstnance a charakterizovat její jednotlivé nástroje v současném prostředí managementu firem. Na základě výše uvedených skutečností, se tedy domnívám, že jsem tento cíl splnila.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 PÉČE O ZAMĚSTNANCE VE SPOLEČNOSTI BAŤA, A.S.

V této kapitole jsem se zaměřila na fungování sociálního oddělení společnosti Baťa, a.s. zajišťujícího péči o zaměstnance, neboť cílem mé bakalářské práce je na základě později provedené komparace navrhnout analyzované společnosti Fatra, a.s. zlepšení v oblasti péče o zaměstnance.

Péči o zaměstnance se od roku 1924 zabývalo sociální oddělení, které nechal Tomáš Baťa zřídit kvůli skutečnosti, že sociální obtíže jednou potkají každého člověka, nevyjímaje jeho zaměstnance. Do této doby oblast péče o zaměstnance spadala do jiných oddělení. Sociální oddělení, které se velmi rychle rozrůstalo, bylo rozděleno na dva základní bloky:

- poradenská činnost,
- evidenční činnost – evidence zaměstnanců, rodin, novorozenců, nemocných a zemřelých.

Významnou funkci v péči o zaměstnance zastával sociální referent, který vyřizoval stížnosti, žádosti a přání zaměstnanců, poskytoval jim rady a celkově se jeho činnost orientovala na zlepšování pracovního prostředí. (SOkA Zlín, Baťa II/10, kart. 1334, inv. č. 01)

### 6.1 Zdravotní péče

Jednou z nejdůležitějších oblastí sociálně péče bylo zdravotnictví, na jehož rozvoj byl kladen velký důraz již od počátku závodů. Před první světovou válkou se Tomáš Baťa zabýval spolu s lékaři studiem provázanosti zdravotního stavu zaměstnanců a jejich výkonu. V roce 1927 byla proto postavena Baťova nemocnice, původně určená pro zaměstnance společnosti Baťa, a.s. Později se rozšířila pro celou veřejnost. Skládala se z těchto oddělení:

- oddělení chirurgické,
- oddělení infekční,
- oddělení ortopedické,
- oddělení ušní, krční, nosní,
- oddělení pro vnitřní nemoci a onemocnění dutiny ústní a chrupu,
- oddělení pro ženy, včetně porodnice,
- oddělení pro děti a dorost.

Úrazové oddělení se nacházelo mimo, v blízkosti areálu závodů. (SOkA Zlín, Baťa II/10, kart. 1333, inv. č. 04)



Obrázek 5 Sociálně-zdravotní ústav na náměstí Práce (SOkA Zlín, Baťa II/10, kart. 1333, inv. č. 04)

### 6.1.1 Zdravotní péče o zaměstnance

Před prvotním nástupem do zaměstnání byl každý uchazeč o práci u společnosti Baťa, a.s. podroben prohlídce podnikového lékaře. Na základě této prohlídky byla zaměstnanci založena zdravotní karta. Pokud se zaměstnanci přihodil lehký úraz nebo onemocněl, vyhledal pomoc v ambulanci umístěné přímo v areálu závodu. Jestliže se ale jednalo o vážnější úraz nebo případ obecně, byl zaměstnanec poslán do Baťovy nemocnice. Pracovníci vykonávající práci ve zdraví ohrožujícím prostředí, byli pravidelně podrobováni lékařským prohlídkám k prevenci poškození organismu. Jejich kartotéky byly vedeny odděleně. Všem zaměstnancům byla k dispozici poradna nabízející konzultace jejich zdravotních problémů, popř. na základě doporučení poradny došlo k přeřazení zaměstnance na jinou práci.

Zaměstnanci byli rozděleni do pěti zdravotních skupin. První dvě, A a AA tvořili zdraví lidé schopni jakékoliv práce. Tito lidé chodili na jednu preventivní prohlídku ročně a práce jim byla přiřazována mistry dílen. Ostatním skupinám byla přiřazena zdravotnickou matrikou. Skupina B byla tvořena pracovníky s lehkými problémy nebo vyléčenými těžšími nemocemi. Taktéž byli podrobováni prohlídce jednou do roka. C představovalo ty dělníky, trpící vadou nebo dlouhodobou nemocí. Prohlídky jim byly nařizeny každé tři měsíce. Skupina D byla určena lidem s otevřenou nemocí (tuberkulózou). Jejich žádost o práci byla zamítnuta, dokud se nevyлéčili. Pokud se jednalo o už zaměstnaného člověka, byl dočasně vyřazen z práce a dostal podporu nemocenské pojišťovny. (SOkA Zlín, Baťa II/10, kart. 1334, inv. č. 12)



### 6.1.2 Ostatní zdravotní péče

Odchodem do penze péče o zdravotní stav zaměstnanců nekončila. Mohla jim být poskytována i nadále, a to ambulantně, kdy bývalí zaměstnanci mohli dále využívat služeb závodního lékaře, nebo ústavně, kdy jim byla poskytována péče prostřednictvím domovů pro seniory. Tyto domovy byly oddělené – zvlášť pro muže a zvlášť pro ženy. Nacházely se v blízkosti Baťovy nemocnice a poskytovaly nejen zdravotní péči (denně sem docházel lékař), ale také např. stravování.

Tomáš Baťa dbal rovněž o zdraví budoucích matek a jejich nenarozených dětí. Pro tyto účely byly zřízeny poradny, kde se rodičky mohly dozvědět o správném chování a péči v průběhu těhotenství. Dále bylo o tyto ženy postaráno i z hlediska sociálního, kdy sociální pracovnice prováděly dohled nad životními podmínkami, pomáhaly s umístěním ženy do nemocnice, zajištěním léků atd. Zdravotní stav matky i dítěte byl evidován v poradně. Jakmile dítě zahájilo povinnou docházku, převzala jeho kartu školní poradna, která poskytovala svou vlastní lékařskou službu pod vedením odborného dětského lékaře.

Jelikož chtěl Tomáš Baťa pro své zaměstnance jen to nejlepší, nechal přímo v centru města vystavit lázně. Před tím museli zaměstnanci dojíždět do lázní v Malenovicích, v čemž byla spatřována hlavní nevýhoda a důvod pro vybudování vlastních lázní přímo v centru Zlína. Lázně a ceny v nich byly přístupny všem obyvatelům města a okolí, avšak zaměstnancům byly procedury poskytovány o něco levněji. (SOkA Zlín, Baťa II/10, kart. 1334, inv. č. 05)

## 6.2 Stravování

V rámci Baťových závodů začaly vznikat první jídelny. Důvodem byl nesouhlas Tomáše Bati s domácími svačinami a stravováním se v neadekvátních podmínkách dílen. V roce 1918 bylo potravinami, které dodávala společnost Baťa, a.s. zásobováno více než 8 000 lidí ze Zlína a okolí. Ceny jídla pro zaměstnance společnosti Baťa, a.s. jejich rodiny, žáky škol a pacienty nemocnice byly o dost nižší než kdekoliv jinde, a tak si mohli dovolit např. kilogram masa za 6 Kč. (SOkA Zlín, Baťa II/10, kart. 1330, inv. č. 07)

### 6.2.1 Tovární jídelna

Jelikož společnost Baťa, a.s. nesouhlasila s příliš vysokými cenami za stravování, nechala vybudovat tovární kuchyni. Strava zde byla kvalitní a za rozumnou cenu. Denně bylo připravováno asi 2 000 jídel. Každá kuchyně měla svého vedoucího, 3 kuchaře, 30 pomocníků, 1 skladníka, 1 čističe a 1 účetního. (SOkA Zlín, Baťa II/10, kart. 1334, inv. č. 08)

Pokud se chtěl dělník určitý den stravovat, musel to nahlásit do deváté hodiny ranní a zaplatit. Stejně tak to platilo pro nemocné dělníky, kteří požadavek na stravu umisťovali spolu s potvrzením od lékaře do sběrné schránky. (SOkA Zlín, Baťa II/10, kart. 1330, inv. č. 06)

### 6.2.2 Úřednická jídelna

Administrativní pracovníci, nadmistři a mistři dílen využívali možnosti stravování se v tzv. úřednické jídelně. Každému, kdo se mohl v této jídelně stravovat, byl vydán průkaz na základě, kterého prokazoval své oprávnění při vstupu do jídelny. Jelikož byl počet těchto pracovníků velký, byl zaveden systém časových intervalů, ty byly čtyři po 20 minutách. Tato doba byla vyznačena na kartičkách zaměstnanců a platil zde zákaz chodit se stravovat v jiné době.

Každý zde stravující se pracovník musel převzít dohled nad chodem jídelny. Jeho povinností bylo (SOkA Zlín, Baťa II/10, kart. 1330, inv. č. 07):

- kontrolovat oprávnění příchozích,
- odebírat obědní lístky,
- kontrolovat dodržování doby stravování a doby výdejní – obědy nesměly být vydány před polednem a večere před šestou hodinou odpolední.

### 6.2.3 Stravování dětí a mládeže

Tomáš Baťa kladl velký důraz na stravování dětí a mládeže. Děti se stravovaly v budovách školy, kam se jídlo dováželo ze závodní kuchyně. Studenti zase chodili na Obchodní dům, kde byly zřízeny oddělené jídelny, zvláště pro mladé muže a zvláště pro mladé ženy. I zde platil stravovací rozpis jako ve výše zmíněné jídelně. Jídlo, které zůstalo, bylo rozdáno dětem z chudých rodin, i když jejich rodiče nepracovali u společnosti Baťa. (SOkA Zlín, Baťa II/10, kart. 1333, inv. č. 04)

## 6.3 Školení a rozvoj zaměstnanců

Společnost Baťa, a.s. velmi lpěla na pracovním rozvoji zaměstnanců. Z toho důvodu byla pořádána celá řada školení a kurzů. Nejvíce známým a rozšířeným školením bylo školení obuvnické, neboť Tomáš Baťa zastával názor, že každý by měl být schopen si vyrobit vlastní obuv. I z tohoto důvodu byly vyšší pracovní pozice obsazovány lidmi s obuvnickým vzděláním. Aby bylo zabráněno jakékoliv diskriminaci, probíhaly dvouleté obuvnické

kurzy zakončené výučním listem. Kurzy se konaly ve večerních hodinách a v sobotu. Každý účastník musel zaplatit 100 Kč, což byla velmi příznivá cena.

Společnost Baťa, a.s. umožňovala svým zaměstnancům se jazykově vzdělávat. Tyto večerní odborné a jazykové kurzy týkající se především výuky cizích jazyků nabízela Lidová škola. Předmětem výuky byl např. anglický, německý, francouzský a španělský jazyk. Kromě toho probíhaly také kurzy národního hospodářství, obchodní korespondence a psaní na stroji, kurzy reklamy a prodeje, autoškoly. (SOkA Zlín, Baťa II/3, kart. 1154, inv. č. 30)

## **6.4 Sociální program**

Tato kapitola je věnována charakteristice sociálního programu ve společnosti Baťa, a.s. Program sociální péče o zaměstnance představoval především Baťův podpůrný fond, dále jen BPF, ze kterého byly vypláceny různé podpory. Správní výbor BPF se zabýval mimo jiné péčí o bydlení a kulturním vyžití zaměstnanců.

### **6.4.1 Baťův podpůrný fond**

Do roku 1926 se problémy zaměstnanců zabývalo sociální oddělení. V té době neexistovalo žádné ucelené uspořádání sociální činnosti, avšak rychlý rozvoj společnosti Baťa, a.s. a s tím rostoucí počet zaměstnanců si vyžádal vznik BPF. Tento fond fungoval jako samostatný spolek mající náležitosti právnické osoby a byl zcela závislý na vedení společnosti. Účelem bylo ochránit peníze před zdaněním.

BPF byl tvořen dvěma oblastmi, a to sociálně-zdravotní a podnikatelskou. Z fondu byly poskytovány podpory pozůstalým, handicapovaným, důchodcům, zaměstnancům v nouzi, ale také nemocným. Tyto podpory byly vypláceny dobrovolně na základě šetření, a tudíž mohly být kdykoliv zrušeny. Správní výbor BPF se zabýval výstavbou škol, internátů a rodinných domků podporujících sociální činnost, jejíž součástí je péče o bydlení.

Členem BPF mohl být každý zaměstnanec pracující v závodech déle než rok a starší 20 let, který si podal písemnou žádost. Tu schvaloval výbor BPF a stejně tak mohl člena fondu vyloučit, např. z důvodu skončení pracovního poměru nebo smrti. V roce 1928 měl BPF 112 členů. Fond zanikl v roce 1960 a jeho jmění bylo převedeno ve prospěch Svitu. (036-Baťův podpůrný fond)

### 6.4.2 Podpora zaměstnanců

Společnost Baťa poskytovala celou řadu podpor, které můžeme členit na hmotné a finanční. První zmíněné zahrnují možnost bydlení v domcích za příznivý nájem, stravování, prodej jídla v podnikovém obchodu za zvýhodněné ceny, závodní prádelnu a návštěvy kulturních zařízení za ceny nižší než byly jinde obvyklé. Mezi finanční podpory patřily nemocenské dávky, podpory vícečlenným rodinám, novorozenecké a manželské dary, půjčky zaměstnancům a dále příspěvky na školní pomůcky pro děti. (SOKA Zlín, Baťa II/10, kart. 1333, inv. č. 04)

#### Podpory vícečlenným rodinám

Určeny pro rodiny s více než čtyřmi dětmi, které sociální referent navštívil a posoudil jejich finanční situaci. Pokud si rodina nevedla dobře, bylo nájemné placeno z BPF. Také jim byly vypláceny příspěvky na školní pomůcky, kdy po doložení dokladu o koupi byla rodině proplacena částka ve výši 50 až 100 %. O Vánocích dostávaly tyto rodiny a stejně tak rodiny ve finanční tísní dárky od BPF.

#### Podpory zaměstnancům

Z BPF byly vypláceny prostředky na pomoc zaměstnancům v nouzi:

- Podpory v nemoci – jistotou pro zaměstnance v nemoci byla závodní nemocenská pokladna. V tehdejší době se hojně šířily nemoci, především TBC a zaměstnanci se začali vyhýbat preventivním lékařským prohlídkám, protože se báli, že by byli vyřazeni z práce. A právě tento problém vyřešila nemocenská pokladna, ze které byla vyplácena v případě nemoci podpora ve výši platu. Proti zneužití pokladny byla zřízena kontrolní komise, která udělovala sankce.
- Podpory dlouhodobě nemocným – zdravotní karta byla až do uzdravení pacienta vedena u sociálního oddělení. To mohlo nemocné kontrolovat návštěvami. Při dlouhodobé nemoci oddělení zajistilo zaměstnance i jeho rodinu, aby nestrádali.
- Podpory invalidům.
- Pohřební výlohy, podpory pozůstalým – byly vypláceny do rozhodnutí o výši renty nebo důchodu po zesnulém. Kromě toho sociální oddělení obstarávalo vdovám dobré zaměstnání.
- Dary k novému roku – ve výši 1 000 Kč.
- Dary novomanželům – jen v případě, že oba byli zaměstnanci závodů.

- Dary novorozencům – poskytovány od května 1926 po splnění následujících podmínek: alespoň jeden z rodičů musel pracovat u společnosti Baťa, a.s. déle než jeden rok před narozením dítěte. Na jméno dítěte byla v závodní spořitelně založena vkladní knížka s obnosem 1 000 Kč a úrokovou mírou 10 %. Knížka byla v rukou rodičů po dobu co pracovali v podniku (pokud byli propuštěni, knížka byla vydána přímo dítěti v jeho 24 letech) a dítěti byla částka vyplacena po dovršení 24 let věku. Pokud se jednalo o dívku, která se před dovršením tohoto věku provdala, mohla být částka se souhlasem Tomáše Bati využita jako věno. Pokud ale dítě věku nedovršilo a zemřelo, částka propadla BPF. Na tuto podporu padlo celkově 3 348 432 Kč.

(SOkA Zlín, Baťa II/10, kart. 1332, inv. č. 01; SOkA Zlín, Baťa II/10, kart. 1334, inv. č. 05; SOkA Zlín, Baťa II/3, kart. 1154, inv. č. 30)

### **Vnitropodniková banka**

Každý zaměstnanec si mohl ukládat své úspory nebo pohyblivou část mzdy na účet do závodní banky. Ta každému vyplácela 10 %-ní úrok. Tento systém byl výhodný pro obě dvě strany, neboť podnik měl vlastní zdroje ke svému rozvoji a zaměstnanci dostali svůj podíl prostřednictvím vysokého úroku, což zvyšovalo jejich zájem pracovat co nejdéle u společnosti Baťa, a.s. Absolventi Baťovy školy práce, dále BŠP, budující nové závody v zahraničí museli složit vklad ve výši 10 000 Kč, což tehdy odpovídalo čtyřletým úsporám. (Lešingrová, 2005, s. 35)

### **Závodní prádelna**

Závodní prádelna byla jednou z hmotných podpor zaměstnanců. Tomáš Baťa dbal na přísné dodržování hygieny a přitom si byl vědom, že doma si sami zaměstnanci nemusí prádlo dostatečně vyprat. Proto zřídil prádelnu, která zaručovala pečlivé vyprání a vysokou čistotu prádla. (SOkA Zlín, Baťa II/10, kart. 1333, inv. č. 04)

#### **6.4.3 Péče o bydlení**

Právě bydlení Tomáš Baťa považoval za základní lidskou potřebu, a tak od počátku svého podnikání kladl důraz na slušné ubytování každého. Péče o bydlení se tak stala jedním z charakteristických nástrojů sociální politiky společnosti Baťa, a.s. Jednalo se nejen o výstavbu rodinných domků, ale také o výstavbu svobodáren, nocleháren, penzionů, internátů, hotelů pro svobodné atd.

### Rodinné domky

První rodinné domky byly postaveny v roce 1912. Protože pro Tomáše Baťu bylo velmi důležité spojení kvality venkovského života s pohodlím života ve městě, nechal v roce 1917 vybudovat tzv. zahradní město, které obyvatelům Zlína a pracovníkům závodů Baťa poskytl život uprostřed přírody. Prvkem takového města byl domek umístěný uprostřed menší zahrady plné keřů, stromků, záhonků aj. Cílem bylo, aby každý domek měl svůj prostor, zahrádku a celkově útulné zázemí. Jednalo se tedy o jakousi simulaci života na vesnici uprostřed města. (SOkA Zlín, Baťa II/10, kart. 1333, inv. č. 04)

Typický domek byl třípokojový. Byl zde obývací a dětský pokoj, ložnice. Samozřejmostí byla kuchyně, sociální zařízení a jak je zmíněno výše, každý domek měl také svou zahrádku a sklípek. Do všech domků byla zavedena elektřina, plyn, rozvod vody, ale také kanalizace. V blízkosti domků byly vždy bezprašné silnice k zamezení narušení hygieny. Nejoblíbenějšími se staly dvojdomky a jednodomky. Právě jednodomky umožňovaly dříve zmíněné rozmístění tří obytných místností, poněvadž Tomáš Baťa považoval za nezbytné, aby děti spaly odděleně od rodičů, a tak měly vlastní pokoj. Tato struktura domku nesměla být narušena. (SOkA Zlín, Baťa II/9, kart. 1331, inv. č. 09)



Obrázek 6 Typ domku pro jednu rodinu (SOkA Zlín, Baťa II/9, kart. 1331, inv. č. 09)

### Internáty

Baťovy internáty představovaly péči o ubytování školní mládeže. Byly umístěny v blízkosti zlínských škol a s kapacitou 4 000 lůžek poskytovaly bydlení pro mládež ve věku 15-19 let. Tyto internáty souvisely s BŠP. Tomáš Baťa nechtěl, aby mládež strávila volný čas

cestováním domů, ale aby mohla tento volný čas efektivně využít ke svým zájmům. (SOkA Zlín, Baťa II/10, kart. 1333, inv. č. 04)

### **Svobodárny**

Jak z názvu vyplývá, sloužily k ubytování svobodných mladých mužů a žen přicházejících do Zlína za prací. Tyto budovy byly postaveny v kopci nad náměstím Míru a poskytovaly ubytování 7 000 mladých lidí. (SOkA Zlín, Baťa II/10, kart. 1333, inv. č. 04)

Svobodárny byly rozděleny na chlapecké a dívčí a o ubytování v nich se muselo žádat na ubytovacím oddělení, které také vyřizovalo stížnosti ubytovaných. Žádost mohli podat jen svobodní, pracující v závodech a zdraví lidé. Proto nezbytnou podmínkou byla lékařská prohlídka. V případě propuštění ze závodu, museli mladí lidé opustit i svobodárnu. (SOkA Zlín, Baťa II/9, kart. 1330, inv. č. 01)

### **Penziony**

Společnost Baťa, a.s. nechala rovněž vystavět 23 menších penzionů umožňující ubytování až 800 lidem. (SOkA Zlín, Baťa II/10, kart. 1333, inv. č. 04)

#### **6.4.4 Péče o kulturu**

Tomáš Baťa byl toho názoru, že aby pracovníci mohli neustále podávat kvalitní výkon v práci, potřebují také určitý čas a zařízení k rekreaci. Z toho důvodu se začaly Baťovy závody rozvíjet také kulturně. Nejednalo se ovšem jen o kulturní rozvoj továrny, ale také celého města Zlín. Baťa totiž obdivoval moderní techniku a to se projevilo v kulturním zázemí města. Například Velké kino patřilo k těm nejlépe vybaveným a moderním kinům v republice poskytující širokou škálu filmů. (SOkA Zlín, Baťa II/10, kart. 1333, inv. č. 04)

### **Závodní knihovna**

K slavnostnímu otevření knihovny situované v centrálním archivu došlo 5. září 1918. Zájemci o zapůjčení vázaných knih byl za 20 haléřů vydán čtenářský průkaz, do kterého se zaznačilo datum a vypůjčený titul. Jako záruka vrácení knihy v nedotčeném stavu byla vybírána vratná záloha 5 Kč a tehdejší výpůjční doba byla 2 týdny. (SOkA Zlín, Baťa II/10, kart. 1334, inv. č. 05)

### **Závodní kino**

Bylo prvním kinem ve městě poskytující kulturní zážitek nejen zaměstnancům společnosti Baťa, a.s., ale všem obyvatelům Zlína. K slavnostnímu otevření došlo roku 1921. Na první

promítané filmy pohlížel Baťa jako na chudé, a proto začal spolupracovat s pražskou půjčovnou filmů. (SOkA Zlín, Baťa II/10, kart. 1334, inv. č. 05)

### **Závodní pěvecký sbor**

Od roku 1926 se mohli zaměstnanci závodů věnovat zpěvu. Společnost Baťa, a.s. totiž obohatila kulturní nabídku o výuku zpěvu, která postupem času přešla v pěvecký sbor. (SOkA Zlín, Baťa II/10, kart. 1334, inv. č. 05)

### **Baťova Beseda**

Vždy o vánočních svátcích mohli zaměstnanci, kteří nemohli jet domů, navštěvovat Baťovu Besedu. Pracovníci zde často hráli šachy, dámu, domino a jiné společenské hry. (SOkA Zlín, Baťa II/10, kart. 1334, inv. č. 05)

#### **6.4.5 Závodní mateřská školka**

K slavnostnímu otevření první školky došlo na podzim roku 1918. Od počátku se těšila velké oblibě a již po třech měsících se starala o 70 dětí. Jelikož kapacita školky nebyla moc velká a počet dětí rostl, došlo v roce 1919 k jejímu rozšíření. (SOkA Zlín, Baťa II/10, kart. 1334, inv. č. 05)



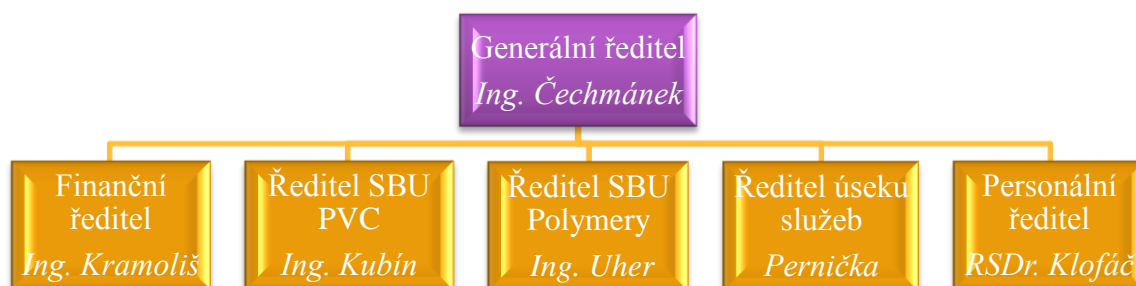
## 7 PÉČE O ZAMĚSTNANCE VE SPOLEČNOSTI FATRA, A.S.

Společnost Fatra, a.s. je součástí koncernu AGROFERT HOLDING, a.s., jež sdružuje více než 160 silných subjektů majících vazbu na zemědělství, potravinářství a chemii. Koncern vznikl v roce 1993 a v současnosti je druhou největší skupinou v české chemii a také obrovně největší skupinou v českém a slovenském zemědělství. (Propagační materiály Fatra, a.s.)

Fatra, a.s. byla založena v roce 1935 koncernem Baťa. Důvodem vzniku nového závodu byly snahy vedení armády předmnichovského Československa založit samostatný podnik na výrobu protiplynových masek. Stavba byla zahájena 29. března 1935 a 15. května téhož roku byla továrna připravena k provozu. Celý objekt byl situován na místě bývalého napajedelského cukrovaru a dělil se na dvě části – montovnu masek a gumárnu, jež těžila ze zkušeností společnosti Baťa, a.s. od které Fatra, a.s. zakoupila i nejdůležitější strojní zařízení. Původ názvu společnosti je doposud předmětem diskuze, avšak převládá názor, že jistou roli sehrála národnost předsedy správní rady, který byl Slovák. Mohlo jít také o záměr vyjádřit jednotu československého národa. Existovalo mnoho alternativ názvu (Vatra, Matra, FA-TRA), název v dnešní podobě, FATRA bez pomlčky, je užíván od 2. dubna 1935. (Interní dokumenty Fatra, a.s.)

V současnosti Fatra, a.s. patří mezi významné zpracovatele plastů (PVC, TPO, PP a PET). Je tedy nedílnou součástí plastikářského průmyslu jak v ČR, tak v celé střední Evropě, kdy přes 50 % produkce směřuje na zahraniční trhy. Společnost má dva výrobní závody, v Napajedlích a Chropyni, kde zaměstnává asi 1 400 zaměstnanců. (Fatra, © 2001-2014)

Na podzim loňského roku proběhly jisté změny ve vedení společnosti. S účinností od 1. září 2013 se stal finančním ředitelem Ing. Luděk Kramoliš, který tak nahradil ve funkci Ing. Pavla Čechmánka, jenž nyní zastává funkci generálního ředitele. (Pavlišová, 2013)



Obrázek 7 Vedení společnosti Fatra, a.s. (vlastní zpracování)

Základní výrobní skupiny tvoří PVC a polymery. Předmětem činnosti společnosti je tedy výroba a prodej podlahových krytin, hydroizolačních fólií, technických vinylových fólií, plastových profilů, PVC granulátu, BO PET, vstřikovaných výrobků a tvarovaných výrobků jako jsou vaničky, kelímky a víčka. (Fatra, © 2001-2014)

Mezi nejvýznamnější výrobky z výše uvedených patří podlahové krytiny, izolační a technické fólie, profily, BO PET a paropropustné fólie a lamináty. Dříve se Fatra, a.s. zabývala také výrobou syntetických usní. Mezi největší odběratele patří například švédská nábytkářská společnost IKEA. Fatra, a.s. také poskytuje servis v oblasti zkušebnictví a vývojových laboratoří, testování, přípravy vzorků a směsí, odborné poradenství a konzultace. Vysokou kvalitu výrobků a služeb zajišťují systémy řízení kvality a ekologie ČSN ISO 9001 a ČSN ISO 14001. (Propagační materiály Fatra, a.s.)

Významnými tržními segmenty jsou stavebnictví, potravinářství, galanterie, obuvnictví, zdravotnictví, odvětví hygieny, spotřební průmysl a automotive. (Fatra, © 2001-2014)

## **7.1 Pracovní a životní podmínky zaměstnanců**

Předmětem této kapitoly je převážně bezpečnost a ochrana zdraví při práci, ke které se společnost Fatra, a.s. zavazuje ve své kolektivní smlouvě. Je zde také krátce představena zdravotní péče poskytovaná zaměstnancům společnosti jejími smluvními lékaři.

### **7.1.1 BOZP**

Společnost Fatra, a.s. se zavazuje vytvářet podmínky pro bezpečný výkon práce a zdraví neohrožující pracovní prostředí v souladu s předpisy o bezpečnosti technických zařízení a o BOZP, jež společnost zajišťuje s ohledem na riziko možného ohrožení života a zdraví zaměstnanců při výkonu práce. V podniku dochází k pravidelným kontrolám uplatňování a dodržování postupů v souladu s obecně závaznými právními předpisy a interními normami, kdy při zjištění závady nebo odhalení její příčiny dojde k jejímu okamžitému odstranění a přijetí technických, technologických, organizačních a jiných opatření k prevenci rizik. Na konci každého čtvrtletí je prováděna integrovaná kontrola BOZP na všech pracovištích za přítomnosti generálního ředitele. (Fatra, 2013-2014)

Dojde-li k pracovnímu úrazu nebo zaměstnanec trpí nemocí z povolání, pak do 30 kalendářních dnů od data ohlášení dojde ke stanovení a projednání míry zavinění mezi Podnikovou radou základní organizace OS ECHO, dále jen PR ZO OS ECHO, a postiženým zaměstnancem. V případě utrpění pracovního úrazu, kdy zdravotní stav zaměstnance vyžaduje

je hospitalizaci delší než 5 dní, poskytuje společnost jednorázové odškodné až do výše 40 000 Kč nad rámec zákona. Při zjišťování výdělku pro účely určení náhrady škody se vychází z předchozího roku, pokud je tak pro zaměstnance výhodnější. Společnost hradí za zaměstnance hospitalizovaného v důsledku pracovního úrazu nebo nemoci z povolání účelně vynaložené náklady na léčbu, zejména poplatky za pobyt v nemocnici, lékařské ošetření/vyšetření a lékařský předpis, a to v rozsahu škody, ve kterém podnik odpovídá. V případě smrti zaměstnance v důsledku pracovního úrazu nebo nemoci z povolání, se Fatra, a.s. zavazuje po přijetí zprávy poskytnout v odůvodněných případech zálohu 25 000 Kč. Zbývající část je splatná do deseti dnů po nabytí právní moci nebo po stanovení rozsahu odpovědnosti. (Fatra, 2013-2014)

Pro zaměstnance, jejichž náplň práce je spojena se sledováním zobrazovací techniky jsou zajišťovány preventivní lékařské prohlídky. Na pracovištích, kde se vyskytuje pouze jeden pracovník, Fatra, a.s. zabezpečuje systém kontroly jeho ochrany a bezpečnosti. Při výkonu noční práce společnost zajišťuje lékařské vyšetření ve smyslu § 94 odst. 2 ZP a dodržení podmínek, že na noční směně musí být zabezpečena teplá strava nebo alespoň možnost její přípravy, a také dozor nad zajištěním BOZP. Zaměstnancům, u nichž to ochrana života a zdraví vyžaduje, umožňuje společnost Fatra, a.s. bezplatné užívání osobních a ochranných pracovních prostředků, mycích, čistících a dezinfekčních prostředků, popř. poskytuje ochranné nápoje a jiné specifické doplňky stravy. Společnost zároveň kontroluje jejich používání a dbá na řádné hospodaření s nimi. Nejméně jednou ročně jsou organizovány prověrky BOZP na všech pracovištích, zjištěné nedostatky jsou ihned odstraňovány. Stejně tak je minimálně 1x ročně umožněna účast odborných zaměstnanců na úseku BOZP, např. bezpečnostních techniků na aktivu OS ECHO. (Fatra, 2013-2014)

### **7.1.2 Zdravotní péče**

Společnost Fatra, a.s. zajišťuje pro své zaměstnance závodní preventivní péči ve smyslu § 40 zákona č. 20/1966 Sb. o zdraví lidu a § 35 zákona č. 48/1997 Sb. o veřejném zdravotním pojištění, a dalších legislativních norem.

V rámci této péče je zajišťováno:

- poskytnutí první pomoci;
- pravidelné preventivní prohlídky zaměstnanců vykonávajících činnosti epidemiologicky závažné, zaměstnanců, jejichž činnost může způsobit ohrožení zdraví jiných

zaměstnanců, zaměstnanců na rizikových pracovištích a těm, u nichž je vyžadována zvláštní zdravotní způsobilost;

- mimořádné prohlídky nařízené ze zdravotních důvodů.

Jelikož společnost Fatra, a.s. nemá vlastní ošetrovnu v areálu závodu, veškeré vstupní, výstupní a preventivní prohlídky provádějí smluvní lékaři v Napajedlích a Chropyni. Záznamy o těchto prohlídkách jsou evidovány v Osobním listě zaměstnance, který je založen vždy u přímého nadřízeného, a v Posudku závodního lékaře. Každý zaměstnanec společnosti Fatra, a.s. je povinen před uzavřením smlouvy se podrobit vstupní lékařské prohlídce a jiným vyšetřením nezbytným k výkonu práce. Dále je povinen se podrobit preventivní prohlídce na základě pokynů personálního úseku, následně odevzdat Posudek personálnímu útvaru k jeho založení. Ojediněle, např. při výstupu z rizikové práce, je zaměstnanec povinen se na žádost zaměstnavatele podrobit výstupní prohlídce po ukončení pracovního poměru. (Fatra, 2013-2014)

## 7.2 Stravování

Každý zaměstnanec společnosti Fatra, a.s. má nárok za odpracovanou směnu na příspěvek na stravu, pokud poskytnutí stravného nevyplývá z jiných předpisů nebo není zajištěno jiným způsobem. Společnost Fatra, a.s. poskytuje svým zaměstnancům možnost stravování formou jednoho teplého jídla za směnu, případně v průběhu noční a odpolední směny zabezpečuje stravování formou chlazené stravy, balíčku:

- ve vlastním zařízení závodního stravování, nebo
- formou stravování prostřednictvím jiných subjektů.

Podnik se dále zavazuje podílet se na úhradě nákladů spojených se stravováním, přičemž strava je určená ke konzumaci v areálu závodu a výhoda příspěvku je nepřenosná. Cena základního menu pro zaměstnance je stanovena ve výši 23 Kč. Zaměstnanci společnosti Fatra, a.s. mají možnost během směny v pracovní přestávce konzumovat jídlo mimo místo výkonu práce, v tzv. jídelních koutcích, které jsou neustále udržovány v provozuschopném stavu. Zaměstnanci mají také možnost si zakoupit občerstvení (svačinu) v areálu společnosti. (Fatra, 2013-2014)

Dá se říci, že areál závodu poskytuje dostatek možností ke stravování svých zaměstnanců. Disponuje totiž jak vlastní jídelnou, tak i bufetem.

### 7.3 Školení a rozvoj zaměstnanců

Společnost Fatra, a.s. klade velký důraz na rozvoj lidských zdrojů, který je důležitou podmínkou dynamického rozvoje firmy, neboť úroveň vzdělanosti a kvalifikace zaměstnanců je jedním z vnitřních zdrojů výkonnosti a prosperity. Program vzdělávání vychází ze strategických záměrů podniku s cílem zvýšení pracovních kompetencí všech zaměstnanců. Fatra, a.s. dosahuje svých cílů povinným absolvováním vzdělávacích aktivit a odborným rozvojem prostřednictvím ročního plánu vzdělávání, nabídkových vzdělávacích aktivit a operativních potřeb vzdělávání. Plán vzdělávání vychází z potřeb jednotlivců, úseků a celé společnosti na odbornou připravenost zaměstnanců. Zaměření vychází z analýzy vzdělávacích potřeb, z vyhodnocení adaptačních programů nových pracovníků a ze závěrů hodnocení. Znalosti zaměstnanců jsou rozšiřovány dle potřeb na zvyšování kvalifikace, za jejichž identifikaci jsou odpovědní ředitelé úseků. Souhrn požadavků je pak předán personálnímu útvaru do 30. září příslušného roku a stává se podkladem pro následující rok.

Rozlišujeme dva základní typy školení:

- Periodická a povinná – jedná se o školení povinná ze zákona konající se v intervalech stanovených legislativou, patří sem například: požární ochrana, bezpečnost práce, řízení kvality a ekologie, školení řidičů služebních vozidel, obsluha vysokozdvíhových plošin apod. Nově přijatí zaměstnanci jsou navíc seznámeni s pracovním řádem a kolektivní smlouvou.
- Neperiodická odborná – školení v nabídce vzdělávacích agentur a jiných externích organizací. Iniciativa může vzejít jak od personálního útvaru, tak od přímého nadřízeného nebo zaměstnance.

Vzdělávání zaměstnanců je rovněž zajišťováno absolvováním interních kurzů nebo praktickým zaškolením pod dohledem zkušeného zaměstnance. (Fatra, 2013-2014)

#### 7.3.1 Projekt Akademie Fatra II.

Společnost Fatra, a.s. si uvědomuje význam neustálého rozvoje svých zaměstnanců, a proto se snaží aktivně využívat dotace z ESF. Na program Akademie Fatra II. získala dotaci 1 867 665 Kč. Realizace projektu se rozběhla v září 2010 a trvala do února 2012. Zmiňovaný projekt je hodnocen jako významný nástroj k posílení adaptability a výkonnosti lidských zdrojů a klíčových zaměstnanců. Jednalo se o systematický a dlouhodobý projekt, jehož cílem bylo komplexní vzdělávání zaměstnanců společnosti Fatra, a.s. Zúčastnilo se ho 41

TH pracovníků rozdělených do čtyř cílových skupin: top management, střední management, mistři a prodejci.



Obrázek 8 Školení v rámci projektu (Fatra, © 2001-2014)

### 7.3.2 Jazykové vzdělávání

Jeho cílem je posílení konkurenceschopnosti společnosti na zahraničních trzích. U kurzů hrazených společností může Fatra, a.s. při neúčasti zaměstnance vyšší jak 30 % a neprokázání patřičné úrovně znalostí požadovat úhradu nákladů. Za důvod neúčasti se pokládá pouze řádná mateřská dovolená, nemoc a neodkladná služební cesta.

#### Interní jazykové kurzy

Mezi hlavní vyučovací interní kurzy patří anglický, německý a ruský jazyk. Výuka probíhá buď 1x týdně pro výukovou či konverzační skupinu dle profesního zaměření útvarů nebo 1x-2x týdně individuálně pro vedoucí zaměstnance po schválení ředitelem úseku. Do kurzu mohou být zařazení buď pracovníci společnosti využívající jazykové znalosti při výkonu práce nebo absolventi VŠ přijati do absolventského programu. Podmínkou je úroveň znalosti jazyka minimálně středně pokročilá. Náklady na tyto kurzy jsou hrazeny z rozpočtu střediska. Zaměstnavatel však může požadovat po zaměstnanci finanční spoluúčast, kdy je příslušná částka po souhlasu zaměstnance stržena ze mzdy.

#### Externí jazykové kurzy

Jedná se o systematickou jazykovou výuku po dobu školního roku. Přípravu provádí pouze vzdělávací instituce garantující kvalitu výuky, a které dokážou změřit úroveň znalostí a vystavit certifikované osvědčení. Podmínkou je opět minimálně středně pokročilá úroveň

znalosti jazyka. Co se týče hrazení nákladů spojených s kurzem, společnost Fatra, a.s. hradí do maximální výše 1 500 Kč/školní rok, zbytek doplácí účastník sám.

### **Začátečnické kurzy**

Každý začátečník studuje na vlastní náklady. Po úspěšném absolvování vstupního testu může pak pokračovat v intenzivních kurzech.

### **Víkendové jazykové kurzy**

Kurzy, které jsou organizovány za účelem posílení konverzační úrovně vybrané skupiny zaměstnanců.

### **Jazykové kurzy v zahraničí**

Na tyto kurzy mohou být vysláni vybraní pracovníci společnosti, avšak s finanční participací zaměstnance, případně čerpáním poměrné části řádné dovolené. (Fatra, 2013-2014)

Poslední dvě zmíněné skupiny jazykových kurzů nepatří mezi pravidelně realizované. Společnost tyto kurzy zprostředkovává jen výjimečně, naposledy tomu tak bylo asi před 5 lety.

V rámci jazykových kurzů jsou vyučovány tyto jazyky: angličtina, němčina a španělština.

### **7.3.3 Výuka autoškoly**

V rámci školení a rozvoje zaměstnanců zajistila Fatra, a.s. v loňském roce také výuku autoškoly za účelem získání řidičského průkazu skupiny T, kdy se opět jednalo spíše o výjimečnou situaci. V současné době není výuka autoškoly běžnou součástí programu vzdělávání a rozvoje pracovníků.

## **7.4 Sociální fond a sociální program**

Sociální fond je tvořen z čistého zisku společnosti s ohledem na výsledky hospodaření. Výši tvorby tohoto fondu stanovuje valná hromada v rozhodnutí o rozdělení zisku. Pro určení výše sociálního fondu je sestaven rozpočet, v němž jsou jeho zdroje rozčleněny do jednotlivých položek čerpání – sociálních programů. Soubor těchto programů může být v rámci kolektivního vyjednávání zúžen nebo rozšířen.

Péče o zaměstnance ve společnosti Fatra, a.s. je součástí kolektivní smlouvy obsahující finanční příspěvek společnosti na činnost odborových organizací, jako jsou návštěvy kulturních a sportovních akcí, předplatné do divadla, kina atd. Dále je to tvorba a realizace sociálního plánu na rok, zpracováváný personálním útvarem, který rozpočet plánu předklá-

dá ke schválení představenstvu společnosti. Sociální plán zahrnuje nákup a distribuci ochranných nápojů, vitamínů, poukázky na zboží a služby, peněžní dary u příležitosti životních či pracovních výročí a při odchodu do penze. Také sem patří příspěvek podniku na penzijní připojištění, sociální půjčky aj. Personální útvar každoročně vyhodnocuje plnění tohoto plánu a o čerpání financí informuje vedení společnosti. Informace podává také na konferenci odborové organizace.

### **Půjčky**

K překlenutí tíživé finanční situace umožňuje společnost Fatra, a.s. poskytnout svým zaměstnancům bezúročnou sociální půjčku až do výše 15 000 Kč. Tíživou finanční situací se myslí situace, kdy zaměstnanec není schopen sám zajistit své nezbytné životní potřeby a potřeby své rodiny, nebo pokud došlo k jiné složité situaci, např. vykradení domácnosti, nastaly vážné zdravotní komplikace, nebo z rodinných a jiných důvodů. Takto poskytnutou půjčku musí zaměstnanec splatit do tří let od poskytnutí. Pokud dojde k rozvázání pracovního poměru, je půjčka splatná ke dni této skutečnosti. Ti, kteří pracovní poměr ukončí z důvodů organizačních nebo zdravotních, mohou na základě žádosti splacení půjčky odložit, změnit splátkový režim nebo je jim splacení zcela prominuto. Rozhodnutí o splatnosti je v kompetenci generálního ředitele společnosti Fatra, a.s. V případě úmrtí zaměstnance poskytuje společnost částku 10 000 Kč nejbližšímu příbuznému, který musí doložit doklad o uhrazení nákladů na pohřeb zesnulého.

### **Sociální výpomoci**

Pokud se zaměstnanec společnosti dostane do svízelné životní situace, lze mu poskytnout nenávratnou finanční částku až do výše 10 000 Kč. Žádost o poskytnutí sociální výpomoci musí být doložena hodnověrnými doklady. Podmínky jejího poskytnutí jsou totožné s podmínkami pro přiznání půjčky. K sociální výpomoci lze také zařadit už výše zmíněnou částku 10 000 Kč poskytovanou nejbližším v případě úmrtí zaměstnance.

### **Peněžní dary při jubileích a odchodu do důchodu**

Společnost Fatra, a.s. poskytuje svým zaměstnancům na základě zhodnocení jejich práce odměny za odvedené výsledky při životních a pracovních jubileích následovně:



- při pracovním jubileu doby trvání pracovního poměru:

Tabulka 1 Peněžní dary při pracovním jubileu (vlastní zpracování)

15 let	1 500 Kč
20 let	2 500 Kč
25 let	4 000 Kč
30 let	6 000 Kč
35 let	8 000 Kč
40 let	10 000 Kč
45 let	12 000 Kč

- při skončení pracovního poměru z důvodu odchodu do starobního důchodu nebo plného invalidního důchodu v závislosti na trvání pracovního poměru:

Tabulka 2 Peněžní dary při odchodu do penze (vlastní zpracování)

do 5 let včetně	3 000 Kč
za každý další rok nad 5 let	+500 Kč

- při výročí 50 let věku a minimálně pětiletém působení ve společnosti je poskytnuta odměna až do výše 1 000 Kč a za každý další celý rok se odměna zvyšuje o 150 Kč,
- při výročí 60 let věku a minimálně pětiletém působení ve společnosti je poskytnuta odměna až do výše 1 500 Kč a za každý další celý rok se odměna zvyšuje o 150 Kč – maximálně však za období 5 let.

Zaměstnanci společnosti Fatra, a.s. mohou získat peněžní dary také za bezplatné dárcovství krve. Společnost poskytuje odměnu při počtu odběrů:

Tabulka 3 Peněžní dary při dárcovství krve (vlastní zpracování)

10, 20, 30	500 Kč
40, 50 a více	1 000 Kč

Všechny tyto odměny mohou získat pouze ti zaměstnanci, kteří jsou v hlavním pracovním poměru a v evidenčním stavu společnosti. Doba trvání pracovního poměru se stanoví k datu, na které připadá jubileum a započítává se do ní doba pracovního poměru v jiné orga-

nizační složce v rámci společnosti, i doba trvání pracovního poměru v právním předchůdci společnosti. Do této doby se však už nezapočítává účetní doba. Odměna je poskytnuta vždy v roce dosaženého jubilea.

Se zaměstnanci, kteří dosáhnou životního jubilea 50 a 60 let věku, nebo kteří odcházejí do starobního nebo invalidního důchodu, pořádá Fatra, a.s. ve spolupráci s PR ZO OS ECHO pravidelná setkání. (Fatra, 2013-2014)

## **7.5 Zajištění ve stáří, návrat do zaměstnání**

Společnost Fatra, a.s. poskytuje zaměstnancům, kteří mají uzavřeno životní pojištění, penzijní připojištění, nebo se stali nově účastníky doplňkového penzijního spoření pravidelný měsíční příspěvek na jeden z těchto produktů ve výši 600 Kč. Podmínkou poskytnutí příspěvku je uzavřený pracovní poměr na dobu neurčitou a nepřetržité trvání tohoto poměru minimálně jeden rok, dále je to minimální vklad zaměstnance na své spoření ve výši 100 Kč měsíčně. Zaměstnanec si sám musí sledovat podmínky pro vznik nároku na příspěvek a stejně tak je v jeho kompetenci (nebo kompetenci penzijního fondu či pojišťovny) kontrola pravidelnosti zasílání příspěvků. (Fatra, 2013-2014)

## 8 KOMPARACE PÉČE O ZAMĚSTNANCE V FATRA, A.S. SE SYSTÉMEM PÉČE V BAŤA, A.S.

Pro účely provedení komparace je každá oblast péče o zaměstnance znázorněna v tabulce.

Tabulka 4 Komparace zdravotní péče (vlastní zpracování)

	<i>Baťa, a.s.</i>	<i>Fatra, a.s.</i>
<i>Zdravotní péče</i>	Vstupní prohlídka	Vstupní prohlídka
	Preventivní prohlídky	Preventivní prohlídky
	Baťova nemocnice	Mimořádné prohlídky
	Ošetrovna v areálu závodu	Zdravotní péče zajišťovaná smluvními lékaři
	Poradna nabízející konzultace zdravotních problémů	Odškodné v případě pracovního úrazu
	Lázně	Bezplatné používání ochranných prostředků
	BOZP	BOZP
	Informace o možnostech zlepšení zdravotního stavu v denním tisku	Úhrada nákladů na léčbu a pobyt v nemocnici v případě pracovního úrazu
	Přednášková a osvětová činnost v oblasti zdravotnictví	
	Péče o zdravotní stav bývalých zaměstnanců	
Platba nemocenského pojištění		

Jak můžeme v tabulce (Tabulka 4) vidět, společnost Fatra, a.s. v oblasti zdravotní péče nijak výrazně nezaostává. Tomáš Baťa nechal pro svůj podnik vystavět nemocnici, ošetrovnu, poradnu nabízející konzultace svým zaměstnancům a také lázně. Společnost Baťa, a.s. stejně jako Fatra, a.s. zajišťovala BOZP. Dále hradila za své zaměstnance nemocenské pojištění, starala se o bývalé zaměstnance závodu apod. Součástí zdravotní péče byla také přednášková a osvětová činnost. Společnost Fatra, a.s. sice vlastní ošetrovnu v areálu závodu nedisponuje, ale lékařskou péči zajišťuje prostřednictvím smluvních lékařů v Napajedlích a Chropyni. Stejně jako společnost Baťa, a.s. požaduje i Fatra, a.s. před nástupem do práce lékařskou prohlídku, a další preventivní či mimořádné prohlídky v průběhu roku. Navíc v případě pracovního úrazu nebo nemoci z povolání, při nutnosti hospitalizace delší než 5 dní, poskytuje společnost jednorázové odškodné. Pokud se zaměstnanci přihodí v zaměstnání úraz nebo trpí nemocí z povolání, hradí Fatra, a.s. i náklady na léčbu a pobyt zaměstnance v nemocnici. Jestliže dojde ke smrti pracovníka v důsledku jeho zaměstnání, může Fatra, a.s. poskytnout v odůvodněných případech zálohu 25 000 Kč. Samozřejmostí

zdravotní péče o zaměstnance je také bezplatné používání ochranných prostředků, mycích, čistících a dezinfekčních prostředků.

Tabulka 5 Komparace stravování zaměstnanců (vlastní zpracování)

	<i>Baťa, a.s.</i>	<i>Fatra, a.s.</i>
<i>Stravování</i>	Závodní jídelny	Závodní jídelna
	Zvýhodněné ceny	Jídelní koutky
	Podnikové obchody	Příspěvky na stravu
	Zajištění potravin pro zaměstnance	Bufet
	Stravování studentů	
	Stravování chudých dětí	
	Rychlá jídelna na Tržnici	
	Vlastní sady, farmy apod.	

Jak vyplývá z tabulky (Tabulka 5), v oblasti stravování společnost Baťa, a.s. do roku 1945 pojmala péči o stravování svých zaměstnanců komplexněji. Tomáš Baťa dbal velmi na to, aby se zaměstnanci závodu stravovali kvalitně a nekonzumovali pouze studené svačiny. K tomu nechal zřídit závodní jídelny, kde poskytoval svým zaměstnancům stravu za zvýhodněné ceny. Jídelny byly rozděleny na tovární – pro zaměstnance, a úřednickou – pro administrativní pracovníky. Společnost Fatra, a.s. má rovněž vlastní závodní jídelnu a také své tzv. jídelní koutky, kde se mohou zaměstnanci stravovat mimo místo výkonu práce. Společnost Fatra, a.s. na stravu svým zaměstnancům přispívá a samozřejmě i tu mají zaměstnanci možnost se stravovat levněji než mimo závod (základní menu stojí 23 Kč). Kromě toho zde můžeme najít bufet, automaty s pitím aj. Pokud se opět zaměříme na společnost Baťa, a.s. do roku 1945, ta zajišťovala stravu jak pro své zaměstnance, tak i pro studenty a chudé děti. Vlastnila podnikové obchody a také spoustu sadů a farem. Na Tržnici, v místě dnešního Golemu, se nacházela rychlá jídelna.

Tabulka 6 Komparace školení a rozvoje zaměstnanců (vlastní zpracování)

	<i>Baťa, a.s.</i>	<i>Fatra, a.s.</i>
<i>Školení a rozvoj</i>	Vybudování vlastní vzdělávací soustavy (mateřské školy, Masarykové diferencované pokusné školy, Baťovy školy práce, Letecká škola, Škola pro nově přijaté zaměstnance, Škola pro prodáváče, Soustava průmyslových škol atd.)	Praktická školení
	Školení a kurzy	Kurzy
	Jazykové kurzy	Jazykové kurzy
	Kurzy národního hospodářství	Projekt Akademie Fatra II.
	Kurzy korespondence	
	Kurzy reklamy a prodeje	
	Autoškola	

Dle tabulky (Tabulka 6) by se na první pohled mohlo zdát, že společnost Baťa, a.s. do roku 1945 poskytovala svým zaměstnancům nadstandardní podmínky v oblasti vzdělání. Je však nutné podotknout, že se společnost Baťa a.s. do roku 1945 nemohla spolehnout na odbornou přípravu svých budoucích zaměstnanců ve státních institucích a tak musela pro potřeby závodu založit školy vlastní. Společnost Fatra, a.s. nemusí v současnosti čelit stejným problémům, proto je možné rozvíjet školení a kurzy, které rozšiřují odborné znalosti stávajících zaměstnanců.

Náplní vzdělávání jsou v obou případech školení, kurzy a jazykové kurzy zahrnující výuku angličtiny, němčiny a španělštiny. Společnost Fatra, a.s. pořádá ojediněle i začátečnické jazykové kurzy, kurzy víkendové nebo i kurzy v zahraničí, což je pro její zaměstnance jistě velkým přínosem. Navíc v posledních letech 2010 – 2012 realizovala úspěšný projekt Akademie Fatra II., který významným dílem přispěl k posílení adaptability a výkonnosti lidských zdrojů a klíčových zaměstnanců. V minulosti společnost Fatra, a.s. zprostředkovala svým zaměstnancům také výuku autoškoly, a to za účelem získání řidičského průkazu skupiny T. Jednalo se ale o výjimečnou situaci a v současné době není tato výuka součástí programu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Společnost Baťa, a.s. poskytovala i jiné kurzy, jako například kurzy národního hospodářství, korespondence. Dalo by se říci, že v oblasti školení a rozvoje se snaží Fatra, a.s. udělat pro své zaměstnance maximum a přispět tak co nejvíce rozvoji jejich kvalifikace.

Tabulka 7 Komparace sociálního programu (vlastní zpracování)

	<i>Baťa, a.s.</i>	<i>Fatra, a.s.</i>
<i>Sociální program</i>	Baťův podpůrný fond	Sociální fond
	Podpory hmotné	Půjčky
	Podpory vícečlenným rodinám	Sociální výpomoci
	Podpory v nemoci, dlouhodobě nemocným, invalidům	Příspěvky na životní pojištění, penzijní připojištění
	Podpory pozůstalým	Podpory pozůstalým
	Dary k novému roku, novomanželům, novorozencům	Dary při jubileích, odchodu do penze, a za dárcovství krve
	Možnost nákupu v podnikovém obchodě za zvýhodněné ceny	Možnost nákupu produktů společnosti za zvýhodněné ceny
	Pohřební výlohy	
	Vnitropodniková banka	
	Závodní prádelna	
	Závodní mateřská školka	
	Péče o kulturu	
	Péče o bydlení	

Ve společnosti Baťa, a.s. byl zřízen tzv. Baťův podpůrný fond (dále jen BPF), ze kterého byly vypláceny podpory vdovám, handicapovaným, důchodcům, zaměstnancům v nouzi, ale také nemocným. Stejně tak se odtud poskytovaly finance k pořízení školních pomůcek pro děti. BPF se také zabýval výstavbou rodinných domků, svobodáren, domovů pro seniory, které byly součástí bydlení. Společnost Baťa, a.s. do roku 1945 poskytovala svým zaměstnancům bydlení za snížené nájemné. Také věnovala velkou pozornost kulturnímu rozvoji svých zaměstnanců, kdy poskytovala snížené vstupné a pro ty nejchudší promítala v kině 2x týdně zdarma. Součástí péče o kulturu byl také závodní pěvecký sbor, vánoční beseda, zřízení knihovny. V rámci sociálního programu byla vybudována také závodní prádelna, vnitropodniková banka a mateřská školka. Společnost Baťa, a.s. rovněž dávala svým zaměstnancům dary, např. k novému roku, novomanželům a novorozencům. Společnost Fatra, a.s. též poskytuje dary, ale jen při jubileích, odchodu do penze a za dárcovství krve. I z tohoto plyne, že Fatra, a.s. se věnuje spíše svým zaměstnancům, ale nemyslí už tolik na jejich rodiny, jako tomu bylo u společnosti Baťa, a.s. Ve společnosti Fatra, a.s. je zřízen sociální fond, ze kterého se v mimořádných situacích poskytují půjčky, nenávratné sociální výpomoci (a to i pozůstalým). Péče o kulturu, sport a bydlení zde ale poněkud chybí. Z fondu jsou vypláceny rovněž příspěvky na penzijní připojištění a životní pojištění. Oba podniky umožňují svým zaměstnancům nákup produktů zaměstnavatelské společnosti za

snížené ceny, popřípadě nabízí dárkové poukazy. Společnosti Fatra, a.s. a Baťa, a.s. se také shodují v tom, že je důležité udržovat kontakty i se svými bývalými zaměstnanci, kteří odešli do penze. Fatra, a.s. také pořádá pravidelná setkání se zaměstnanci, kteří dosáhli životního jubilea 50 a 60 let věku.

Spokojenost zaměstnanců společnosti Fatra, a.s. a jejich návrhy na případné zlepšení této péče jsou obsaženy v následující kapitole, která se věnuje představení dotazníkového šetření a vyhodnocení jeho výsledků.

## 9 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Pro účely bakalářské práce byla zvolena technika písemného dotazování. Dalším důvodem, který podporoval výběr písemného dotazování je, že respondenti (zaměstnanci společnosti Fatra, a.s.) mohou věnovat zodpovězení otázek více času a pozornosti, jejich odpovědi mohou být více upřímné a neovlivnitelné. Sběr dat trval od 26. března 2014 do 3. dubna 2014.

### 9.1 Tvorba dotazníku

Hlavním cílem výzkumu bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci společnosti Fatra, a.s. spokojeni s péčí poskytovanou ze strany zaměstnavatele. Vedlejším cílem dotazníkové šetření bylo zjistit, jaké jsou návrhy zaměstnanců na zlepšení stávající situace, a zda podle mínění respondentů existuje něco, čím by se měla zaměstnavatelská společnost inspirovat, příp. co převzít, od společnosti Baťa, a.s., která vlastně společnost Fatra, a.s. založila.

Na základě již známých skutečností a informací bylo potřeba vymezit, co bude vlastně předmětem dotazníku. Dalším krokem bylo určit techniku dotazování – písemné, a také typy otázek, kdy byly využity jak otázky otevřené, tak i uzavřené. Právě uzavřených otázek je v dotazníku více, a to z toho důvodu, že respondenti při velkém počtu otevřených otázek, často nechtějí odpovídat, naproti tomu u uzavřených otázek jen volí předem definované odpovědi. Uzavřené otázky byly většinou dichotomické, ale v některých případech i polytomické. Všechny otázky byly uspořádány dle následující struktury: úvodní otázka jak dlouho respondent pro společnost pracuje, dále filtrační otázka, zda je spokojen s péčí o zaměstnance ve společnosti Fatra, a.s. či nikoliv. Následovala otázka, jaký je důvod jejich nespokojenosti a dále to byly otázky specifické zaměřené na problematiku zdravotní péče, stravování, školení a rozvoje zaměstnanců a sociálního programu ve společnosti Fatra, a.s. Posledními otázkami byly otázky identifikační, jejichž cílem bylo zjistit charakteristiky respondenta. Celkový počet otázek dotazníkového šetření činil 16.

### 9.2 Stanovení hypotéz a výzkumných předpokladů

V rámci zpracování bakalářské práce byly stanoveny tři předpoklady a jedna hypotéza, vztahující se k dotazníkovému šetření.

Předpoklad<sub>1</sub>: Více než 50 % respondentů je spokojeno s péčí o zaměstnance ve společnosti Fatra, a.s.



Předpoklad<sub>2</sub>: Více než 40 % respondentů by si přálo větší podporu ze strany zaměstnavatele v oblasti kulturního a sportovního vyžití zaměstnanců.

Předpoklad<sub>3</sub>: Alespoň 10 % respondentů si přeje zřízení vlastní ošetrovny v areálu závodu Fatra, a.s.

Hypotéza<sub>1</sub>: Existuje závislost mezi délkou trvání pracovního poměru a spokojeností s péčí o zaměstnance.

Verifikace předpokladů a hypotéz byla vyhodnocena na základě výsledků dotazníkového šetření. Popis dotazníkového šetření a zhodnocení výsledků je obsahem následujících kapitol.

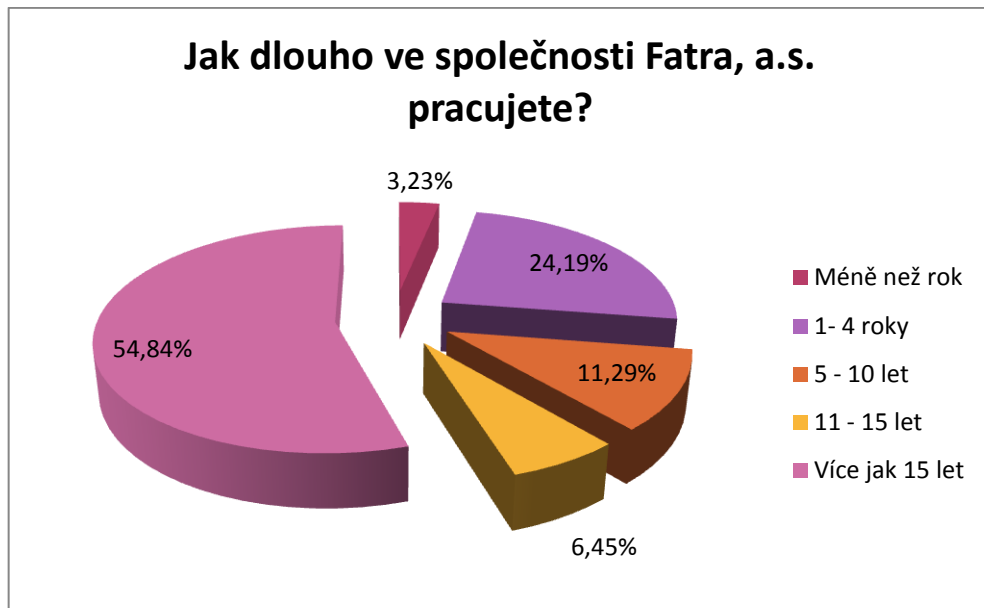
### 9.3 Distribuce dotazníku a sběr dat

Dotazník byl distribuován v tištěné podobě celkem 100 zaměstnancům společnosti Fatra, a.s., se sídlem v Napajedlích. Tištěné dotazníky byly osobně předány pracovníci personálního oddělení paní Mgr. Evě Pavlišové, která je dále předala dotazovaným zaměstnancům. Sběr dat trval od 26. března do 3. dubna 2014. Návratnost činila 62 dotazníků, což je 62 %.

### 9.4 Vyhodnocení dotazníku

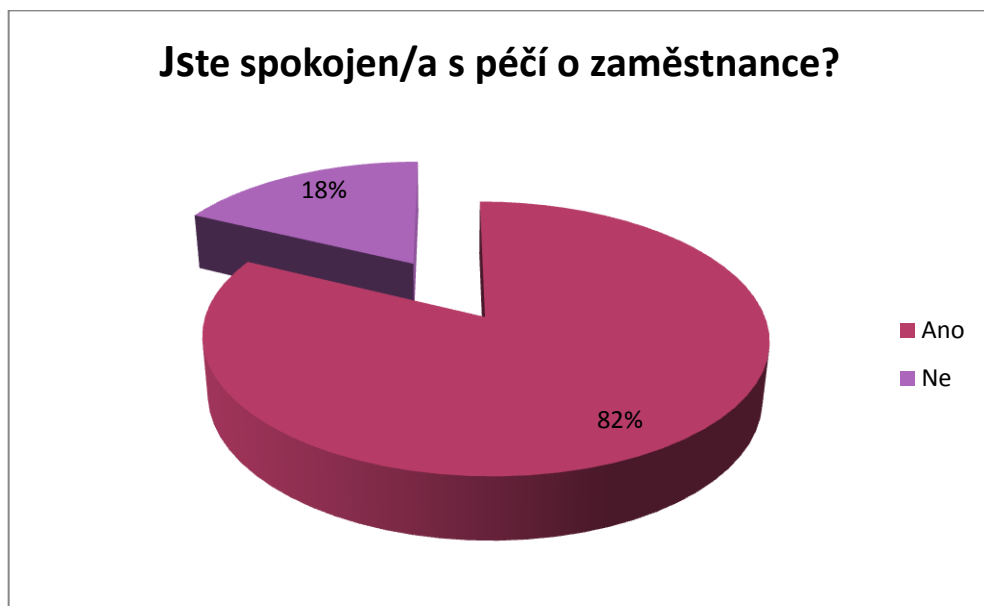
Předmětem této kapitoly je vyhodnocení odpovědí na jednotlivé otázky. Jak je zmíněno výše, otázek bylo celkem 16, z toho 6 otevřených. Zbývající část dotazníku tvořily otázky uzavřené, a to převážně dichotomické. Struktura dotazníku je již zmíněna v kapitole 9.1 a samotný dotazník je uveden v příloze PI.

Na úvod byla položena otázka, jak dlouho oslovený zaměstnanec ve společnosti Fatra, a.s. pracuje. Cílem této otázky bylo mimo jiné navázat kontakt s respondentem a získat jeho důvěru. Jak je z obrázku (Obrázek 9) zřejmé, většina dotazovaných působí ve společnosti více než 15 let (asi 55 %). Necelých 25 % oslovených zaměstnanců pracuje pro společnost Fatra, a.s. v rozmezí 1 až 4 let. Další poměrně početnou skupinou jsou zaměstnanci s délkou trvání pracovního poměru v rozmezí 5 až 10 let (11 %). Jen 7 % oslovených působí v podniku v rozmezí 11 až 15 let a jen o něco méně zaměstnanců (3 %) je nováčky v organizaci. Jelikož je ve společnosti Fatra, a.s. zaměstnáno přes tisíc osob, nelze jednoznačně říci, že preferuje spíše dlouhodobější pracovní poměry a již osvědčené zaměstnance, ale na základě výzkumného vzorku je možné takto usuzovat.



Obrázek 9 Délka trvání pracovního poměru (vlastní zpracování)

Další výzkumná otázka byla zaměřena na spokojenost s péčí o zaměstnance. Jedná se o čistě filtrační otázku, kdy spokojenost s konkrétními prvky péče bude analyzována v následujících dotazech. Z obrázku (Obrázek 10) vyplývá, že celých 82 % oslovených je s péčí poskytovanou ze strany zaměstnavatele spokojeno, zatímco 18 % respondentů vyjádřilo jasnou nespokojenost.



Obrázek 10 Spokojenost s péčí o zaměstnance (vlastní zpracování)

Následující část dotazníku je věnována zdravotní péči poskytované zaměstnancům společnosti Fatra, a.s. Výroky zní:

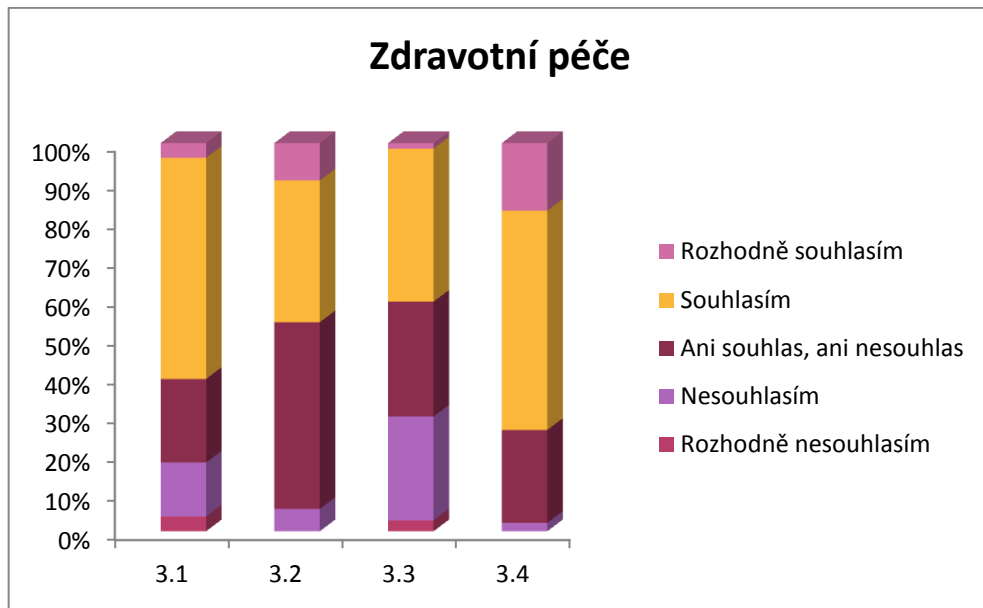
- 3.1 Zdravotní péče je poskytována na vysoké úrovni.
- 3.2 Společnost poskytuje takovou zdravotní péči, ke které se zavazuje v podnikové smlouvě.
- 3.3 Ocenil/a bych zřízení vlastní závodní ošetrovny v areálu Fatry.
- 3.4 Podnik by měl poskytovat více pracovních příležitostí zdravotně handicapovaným pracovníkům.

Níže uvedený obrázek (Obrázek 11) vypovídá o tom, že podle většiny oslovených (31) je zdravotní péče ve společnosti Fatra a.s. poskytována na vysoké úrovni, zatímco 14 respondentů tvrdí, že nikoliv. Část respondentů (17) neprojevila ani souhlas, ani nesouhlas.

Zajímavý je však druhý výrok zaměřující se na to, zda opravdu zaměstnavatelská společnost poskytuje takovou zdravotní péči, k jaké se zavazuje v podnikové smlouvě. Z celkového počtu oslovených respondentů, tvrdí 50 zaměstnanců s jistotou, že ano, avšak 11 oslovených zůstává neutrálními a 1 zaměstnanec vyjádřil nesouhlas. Někteří dotazovaní uvedli, že například nejsou dodržovány preventivní prohlídky nebo nejsou realizovány vůbec.

Zřízení vlastní závodní ošetrovny, a tedy zrušení péče zajišťované smluvními lékaři by si přálo 21 dotazovaných zaměstnanců. Důvodem je nespokojenost s podnikovými lékaři, nedůvěra v ně a celkově absence volby vlastního lékaře, neboť direktivní přidělení jim nevyhovuje. Stejný počet oslovených by si ale závodní ošetrovnu nepřálo, neboť jsou spokojeni s péčí poskytovanou smluvními lékaři, kteří se nachází blízko areálu závodu, vlastní ošetrovna by se jim zdála zbytečná. Někteří z oslovených zaměstnanců dokonce v dotazníku uvedli, že každý má možnost chodit ke svému lékaři, a tak není ošetrovny potřeba. Nastává rozpor názorů, kdy je možnost, že jsou někteří zaměstnanci mylně informováni nebo nevědí o svých možnostech. Vzhledem ke skutečnostem uvedených v podnikové smlouvě je ale zdravotní péče zajišťována jen smluvními lékaři společnosti Fatra, a.s. Zbylá část respondentů (21) nevyjádřila ani souhlas, ani nesouhlas.

Převážná část oslovených zaměstnanců (34) souhlasí s tím, aby podnik dával více pracovních příležitostí zdravotně handicapovaným. Jen 3 zaměstnanci vyslovili jasný nesouhlas, zbylá část respondentů opět nevyjádřila své stanovisko.



Obrázek 11 Zdravotní péče (vlastní zpracování)

Následující otázka je zaměřená na analýzu stravování ve společnosti Fatra, a.s. Výroky zní:

- 4.1 Zaměstnavatel poskytuje možnost kvalitního stravování.
- 4.2 Možnosti stravování jsou cenově dostupné.
- 4.3 Stravování přímo v areálu Fatry za snížené ceny mi vyhovuje více, než poskytování stravenek s následnou možností stravy mimo areál.
- 4.4 Prostory určené ke stravování považuji za vyhovující.
- 4.5 Přeji si, aby areál podniku byl vybaven více automaty na nápoje, příp. jídlo.

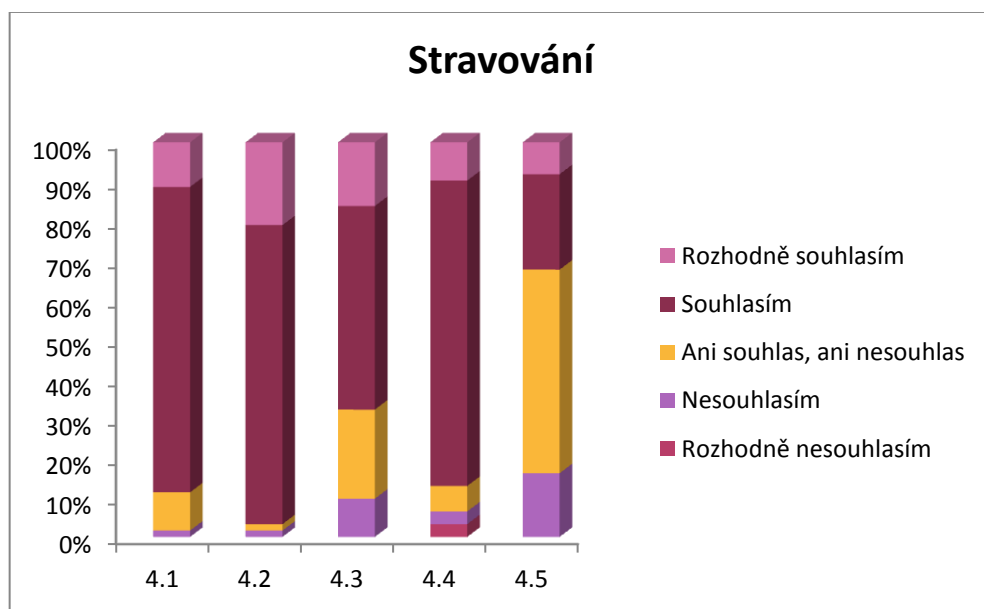
Jak je na obrázku (Obrázek 12) znázorněno, převážná část oslovených zaměstnanců (55) je spokojena s kvalitou stravy. Někteří se ale i přes svou kladnou odpověď vyjádřili, že by ocenily vyšší kvalitu stravy. Stejně tak je tomu i u výroku číslo 4.2, kdy 60 respondentů z 62 míní, že ceny stravování jsou příznivé.

Většině oslovených vyhovuje stravování přímo v areálu podniku (42), 6 zaměstnanců by si naopak přálo poskytování stravenek s možností se stravovat mimo areál závodu. Důvodem je skutečnost, že podstatná část administrativních pracovníků se do jídelny stravovat nechodí.

Prostory ke stravování naprostá většina dotazovaných zaměstnanců považuje za vyhovující. V dotaznicích objevovala častá výtky, a to chybějící odvětrávání a s tím doprovázený špatný vzduch a zápach.

Téměř třetina zúčastněných respondentů (20) by si přála v areálu závodu rozmístění více automatů na pití nebo jídlo. Několik (10) respondentů vyjádřilo jasný nesouhlas, jelikož se jim další automaty zdají zbytečné a zaměstnanci si mohou v případě zájmu nakoupit v bufetu. Někteří zaměstnanci ale uvedli, že bufet poskytuje mnohé věci, o které není zájem a ještě k tomu za poměrně vysoké ceny. Více jak 50 % zaměstnanců je tato problematika lhostejná a další automaty by jim ani nevadily, ani by si je vyloženě nepřáli.

Někteří respondenti v dotazníkovém šetření uvedli skutečnost, že ne všem pracovníkům jsou poskytovány rovné stravovací příležitosti a benefity. Například pracovníci, kteří pracují i o víkendech mají méně dotovaných jídel než ti, kteří pracují jen v období pondělí – pátek.



Obrázek 12 Stravování (vlastní zpracování)

Obrázek (Obrázek 13) reprezentuje spokojenost zaměstnanců s oblastí školení a rozvoje. Výroky zní:

- 5.1 Zaměstnavatel poskytuje rozsáhlou nabídku vzdělávacích kurzů a školení.
- 5.2 Z pozice zaměstnance mám možnost zasahovat do nabídky kurzů a školení.
- 5.3 Preferuji interní kurzy nebo praktická zaškolení pod dohledem zkušeného zaměstnance před školením prostřednictvím vzdělávacích agentur a jiných externích zdrojů.
- 5.4 Velmi oceňuji nabídku jazykových kurzů.
- 5.5 Vzdělávací kurzy realizované společností Fatra, a.s. považuji za přínosné.

- 5.6 V rámci školení a rozvoje zaměstnanců by měla Fatra, a.s. zprostředkovat výuku autoškoly za účelem získání ŘP.

Podle 27 oslovených Fatra, a.s. poskytuje rozsáhlou nabídku vzdělávacích kurzů a školení. Zhruba 25 % respondentů ovšem s tímto výrokem nesouhlasí a jako důvody většinou uvádí, že o žádných kurzech ani neví, anebo jsou určeny spíše pro THP pracovníky než pro dělníky. Většina respondentů (50 %) se shodla na tom, že nemají žádnou nebo jen velmi malou šanci zasahovat do nabídky kurzů.

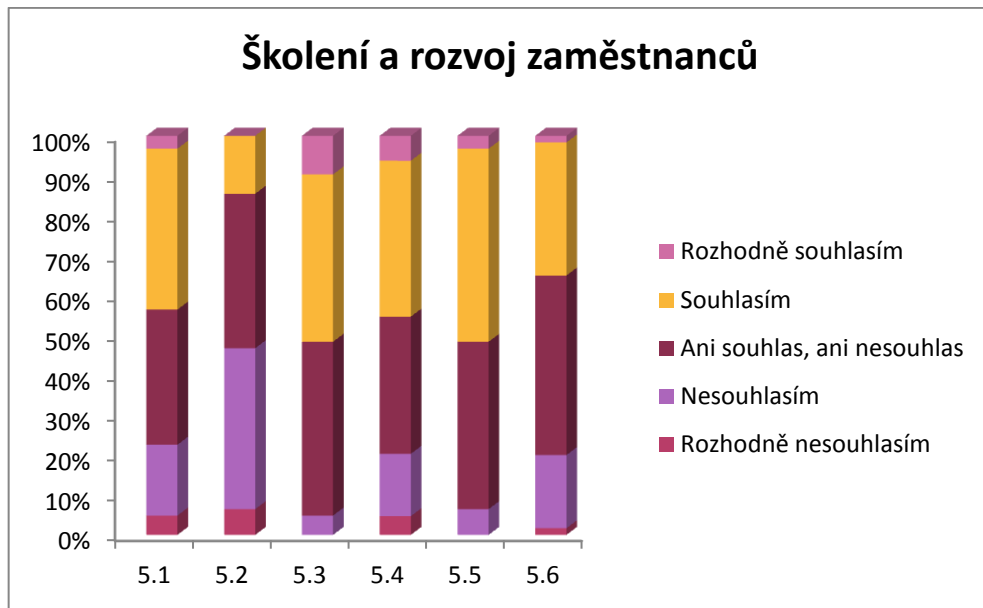
Téměř polovina dotazovaných (27) se ohledně preferencí kurzů nevyjádřila, avšak ti co zaujali určité stanovisko, preferují interní kurzy před školeními organizovanými vzdělávacími agenturami apod. Zhruba stejný počet zaměstnanců oceňuje nabídku jazykových kurzů. Spousta dotazovaných ale uvedla skutečnost, že tyto kurzy jsou nabízeny jen vybraným zaměstnancům.

Podobně je tomu i v případě hodnocení přínosu kurzů. Zhruba 50 % dotazovaných považuje kurzy realizované společností Fatra, a.s. za přínosné. Jen o něco málo méně zaměstnanců nevyjádřilo žádný názor.

Z výzkumného vzorku 29 oslovených zaměstnanců si myslí, že by bylo dobré, kdyby společnost Fatra, a.s. zprostředkovala také výuku autoškoly. A to jako nedílnou součást oblasti školení a rozvoje, a ne aby se jednalo jen o příležitostnou aktivitu ze strany zaměstnavatele. Kromě toho by si oslovení přáli výuku autoškoly za účelem získání ŘP skupiny B, a nejen T, jako tomu bylo v loňském roce.

Někteří by chtěli doplnit nabídku kurzů o kurz používání a administrace SAP systémů, kurz plánování výroby, kurz o novinkách v oblasti plastikářství a kurz logistiky. Pracovníci společnosti také projevíli zájem o rozvíjení teambuildingu a rozvíjení osobnosti jednotlivce. Jiní by zase uvítali *včasná* školení reagující na změny zákonů a nařízení, které se týkají pracovních činností ve společnosti.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že mnoho zaměstnanců vůbec nemá ponětí o nabídce kurzů, a přitom by o ně měli zájem. Hodně častou výtkou je umožňování dalšího odborného rozvoje jen hrstce zaměstnanců, a to většinou THP nebo zaměstnancům s vysokoškolským titulem.



Obrázek 13 Školení a rozvoj (vlastní zpracování)

Jak znázorňuje obrázek (Obrázek 14) zaměstnanci jsou se sociálním programem zajišťovaným ze strany zaměstnavatele převážně spokojeni. Výroky zní:

- 6.1 Jsem spokojen/a se sociálním programem společnosti.
- 6.2 Fatra, a.s. má bohatší sociální program než jiné, podobně velké podniky v okolí.
- 6.3 Ocenil/a bych poskytování bezúročných finančních půjček ze strany zaměstnavatele.
- 6.4 Zaměstnavatel by měl pořádat pravidelná setkání se svými zaměstnanci.
- 6.5 Společnost Fatra, a.s. umožňuje zaměstnancům nákup svých produktů za zvýhodněné ceny.
- 6.6 Zaměstnavatel zajišťuje dostatečné kulturní a sportovní vyžití (permanentky na hokej, do lázní, zájezdy, výstavy, hrazené vstupné apod.).
- 6.7 Zaměstnavatel projevuje zájem o rodinný život svých zaměstnanců.
- 6.8 Postrádám ve společnosti Fatra, a.s. závodní mateřskou školku, nebo dětský koutek.

Z 62 dotazovaných je pouze 28 zaměstnanců spokojených se sociálním programem ve společnosti Fatra, a.s. Jen o něco méně (25) respondentů nevyjádřilo ani souhlas, ani nesouhlas s tímto výrokem, a 9 zaměstnanců vyjádřilo jasnou nespokojenost se sociální péčí jejich zaměstnavatele.

Zhruba 76 % (47) zaměstnanců by si přálo poskytování bezúročných finančních půjček, pouze 5 lidem by se ale taková iniciativa ze strany zaměstnavatele nezamlouvala. Půjčky lze získat jen vyjednáváním přes odbory, a to do omezené výše.

Podobné procento, tedy 46 respondentů by si přálo, aby Fatra, a.s. pořádala více společných setkání se zaměstnanci, a nejen s jubilanty a bývalými pracovníky.

82 % dotazovaných se shodlo, že podnik poskytuje pracovníkům možnost nákupu podnikových produktů, avšak několik jedinců s tímto výrokem nesouhlasí, což je poněkud zarážející. Někteří zaměstnanci mají tuto možnost, někteří ji dle komentářů uvedených v dotazníku nemají a někteří z nich dokonce ani o této možnosti neví, anebo by se nedozvěděli, kdyby se sami nepřeptali.

U dotazu týkajícího se dostatečného kulturního a sportovního vyžití se 48 % dotázaných vyjádřilo kladně. Podstatná část se k této problematice konkrétně nevyjádřila, a to 24 zaměstnanců, zbytek je s touto oblastí péče o zaměstnance nespokojen. Ačkoliv je většina zaměstnanců s kulturním a sportovním vyžitím zajišťovaným společností Fatra, a.s. spokojena, mnoho zaměstnanců nezapomnělo podotknout, že mnohé podniky v okolí, a to i ty menší mají mnohem lepší možnosti. Jiní zaměstnanci poukázali na skutečnost, že takové výhody, ačkoliv jsou součástí podnikové smlouvy, se vztahují jen na určité zaměstnance (členy PRO), a někteří dokonce ani o existenci těchto možností nemají tušení.

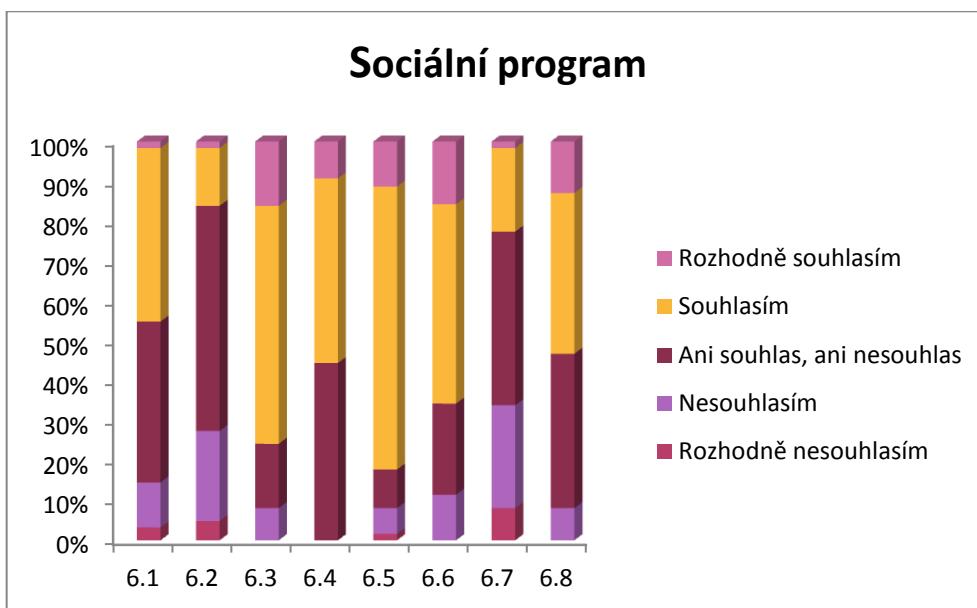
Jestliže se zaměříme na výrok 6.7, 27 dotazovaných se na dotaz, zda Fatra, a.s. projevuje zájem o rodinný život zaměstnanců, jako tomu bylo například u společnosti Baťa, a.s. nijak nevyjádřilo. Ti, co zaujali konkrétní stanovisko, se ve většině shodli, že tomu tak není a přáli by si, aby se zaměstnavatel nezajímal jen o jimi podávaný výkon, ale také o osobní život pracovníků. Dále by bylo podle některých zaměstnanců vhodné, kdyby čas od času někdo z vedení přišel a zeptal se na to, co by se dalo zlepšit, s čím jsou problémy nebo co zaměstnanci postrádají.

Přes 50 % respondentů (33) by si přálo zřízení závodní mateřské školky nebo alespoň dětského koutku. Jen 8 % dotazovaných vyjádřilo jasný nesouhlas s vybudováním takového zařízení vyloženě pro účely společnosti. Podle této menšiny je školka zbytečností, neboť každý se má nějakým způsobem postarat o své dítě, ať už ho dát do normální školky nebo si zajistit hlídání doma. V těchto 8 % figurovali jen muži.

Zaměstnanci mimo jiné vyjádřili přání dostávat vyšší příplatky za ztížené pracovní podmínky a také příspěvky na dovolené a dětskou rekreaci.

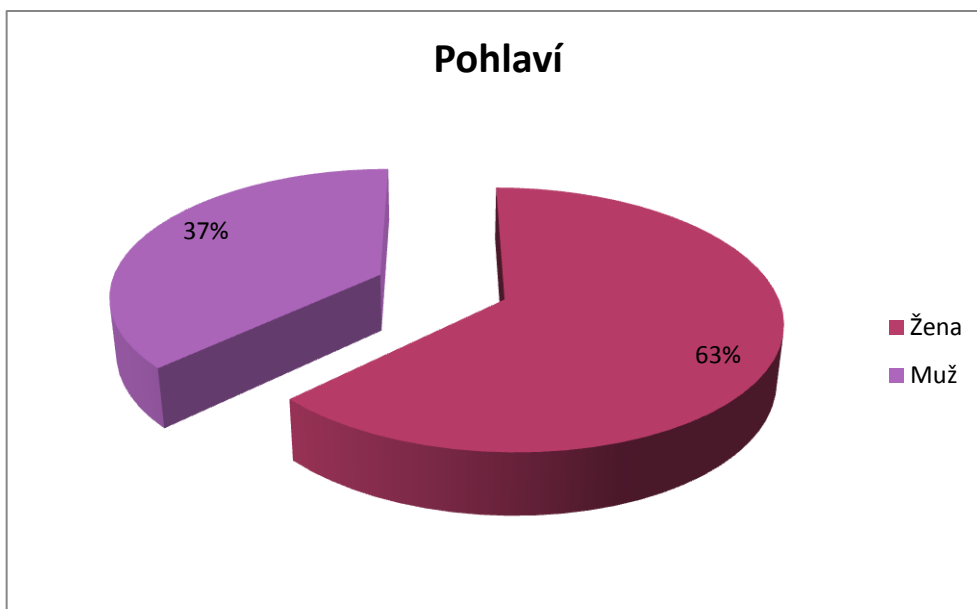


Naprostá většina dotazovaných v dotaznících uvedla, že by měl zaměstnavatel zajišťovat návštěvy lázní a také masáže s ohledem na to, o jaký průmysl se jedná.



Obrázek 14 Sociální program (vlastní zpracování)

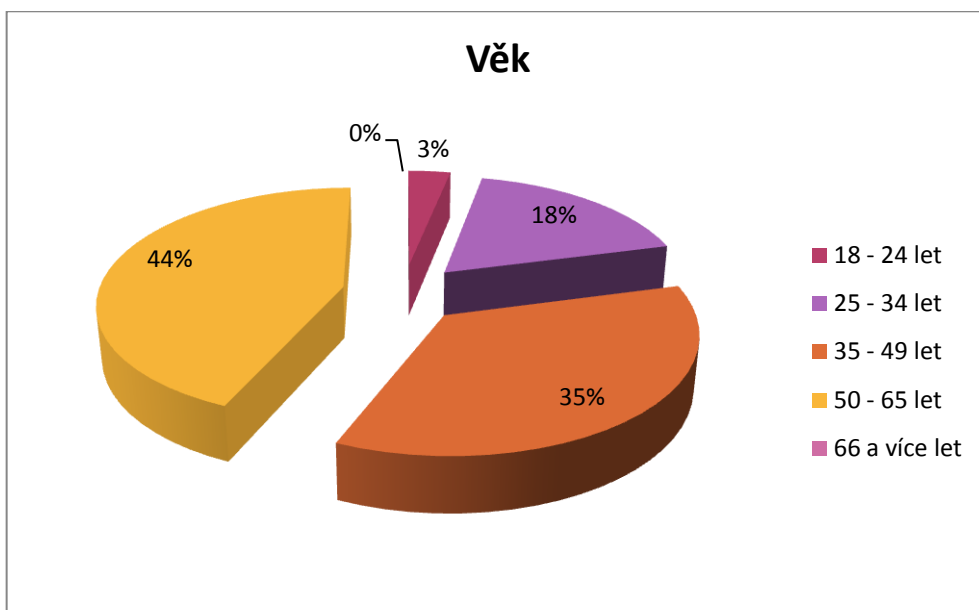
Z obrázku (Obrázek 15) je zřejmé, že většinu oslovených tvořily ženy, a to 63 %.



Obrázek 15 Pohlaví respondentů (vlastní zpracování)

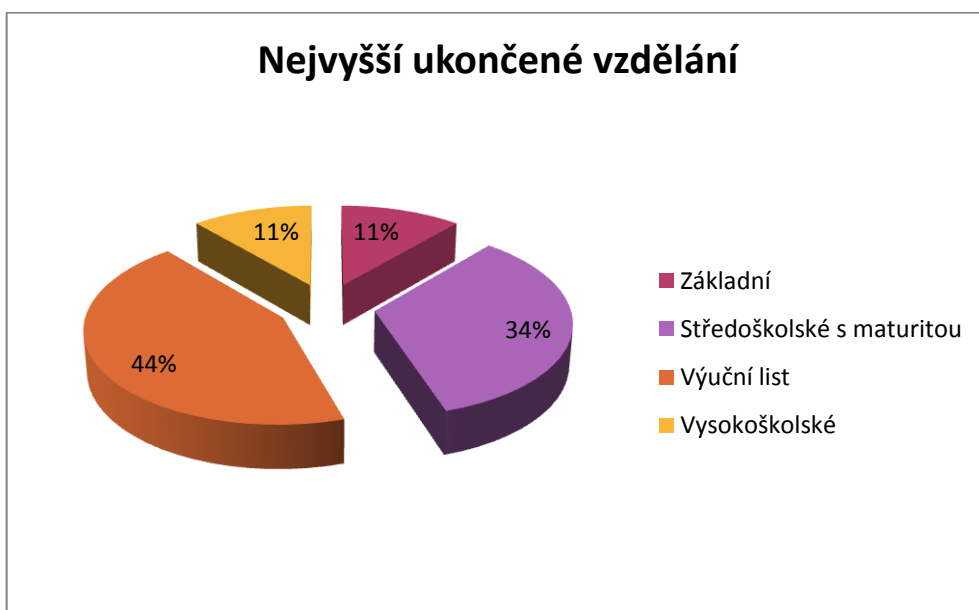
Jednalo se především (Obrázek 16) o zaměstnance ve věku 50 – 65 let (44 %). Další početnou skupinou byli zaměstnanci ve věku 35 – 49 let. Na obrázku můžeme rovněž vidět,

že společnost Fatra, a.s. dává pracovní příležitost i mladší generaci – zaměstnanci věkové kategorie 25 až 34 let tvoří 18 % respondentů, kategorie 18 až 24 let činí 3 %.



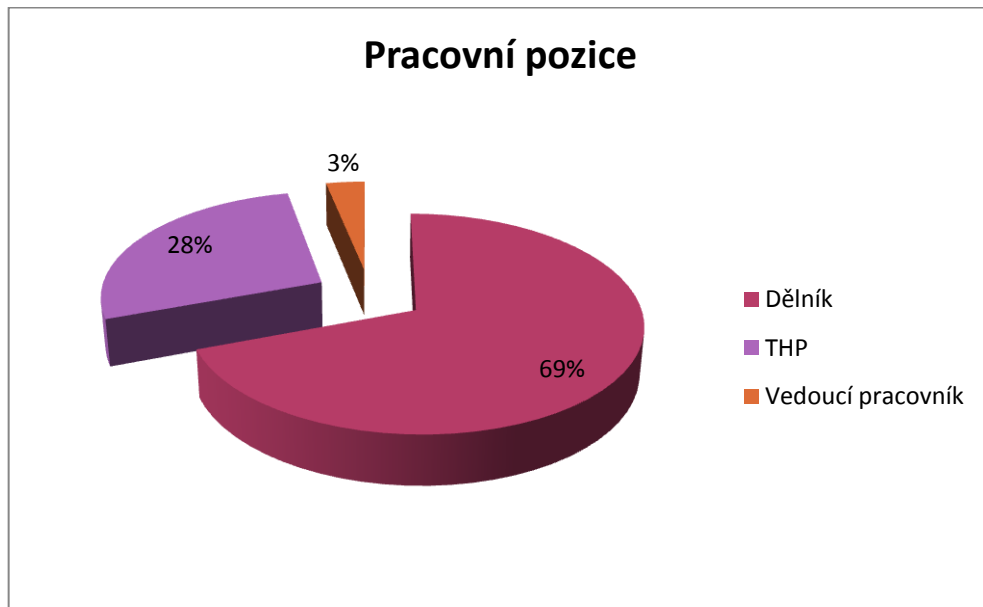
Obrázek 16 Věk respondentů (vlastní zpracování)

Převážná většina oslovených vlastní výuční list (44 %). Asi 34 % pracovníků má ukončené středoškolské vzdělání s maturitou, 11 % má dokonce vysokoškolské vzdělání – jedná se o THP. Ve společnosti je však i poměrně velké zastoupení zaměstnanců, kteří mají ukončené pouze základní vzdělání.



Obrázek 17 Nejvyšší ukončené vzdělání (vlastní zpracování)

Většina dotazovaných pracuje ve společnosti Fatra, a.s. jako dělníci, a to 66 %. Zhruba ve 28 % případech se jedná o THP a 3 % oslovených zastává ve společnosti funkci vedoucího pracovníka.

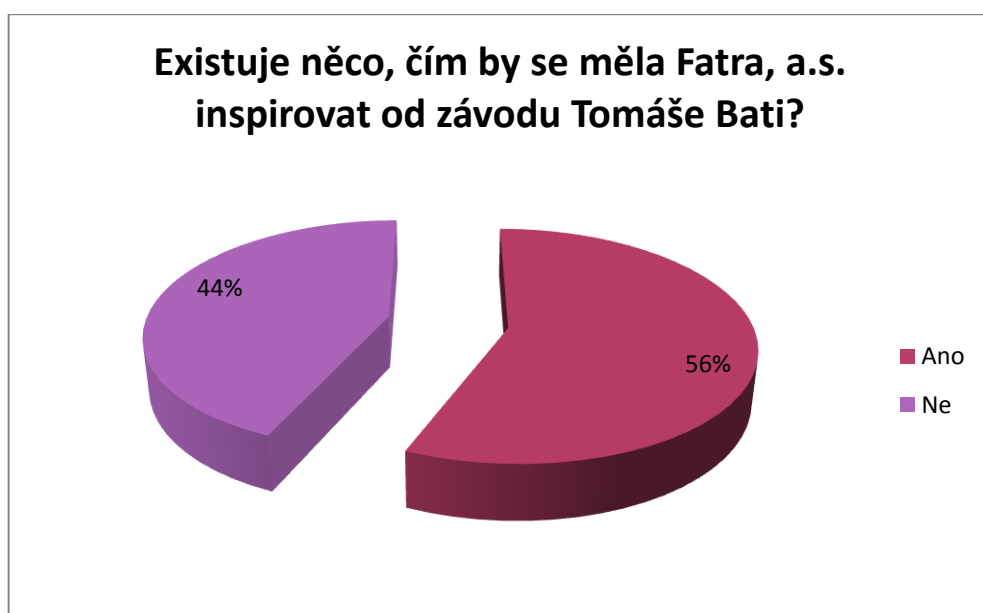


Obrázek 18 Pracovní pozice (vlastní zpracování)

Převážná většina (56 %) respondentů si myslí, že by se Fatra, a.s. měla v jistých věcech inspirovat od její zakladatelské společnosti Baťa, a.s. Jednalo se například o tyto připomínky:

- Věnovat větší pozornost dělníkům, poskytovat jim benefity a inspirovat mladé k této práci, neboť velká většina nově příchozích chce být THP.
- Spravedlivý přístup. Každý, i dělník, by měl mít možnost na spravedlivý a zasloužený postup, a ne být při usilovné práci "přeskočen" někým, kdo má sice titul, ale o výrobě toho moc neví.
- Management by měl projevovat zájem o práci dělníků, jaký je provoz v dílně, práce na linkách a podle toho pracovníky také odměňovat. Dle některých oslovených projevuje management zájem jen o THP, a nikoliv i dělníky.
- Větší důraz na pořádek, čistotu a příjemné pracovní prostředí. Posilovat více spolupráci nejen mezi jednotlivci, ale i skupinami. Umění hospodařit.
- Inovace, využívání nových materiálů a přitom hledat cesty snižování nákladů.
- Zlepšit se v oblasti sociální, společenské aktivity.
- Posilovat hrdost, že se jedná o zaměstnance Fatry.

- Motivace.
- Spravedlivý příjem, tedy dle výkonu, úsilí, snahy, popř. délky zaměstnání.
- Vychovávat si vlastní zaměstnance. Vybudovat pro ně učiliště či jiné vzdělávací zařízení.
- Prvotní zaučení nově příchozích zaměstnanců ve zvláštní odborné dílně, a až po určité době je teprve zařadit do provozu.
- Zaměstnávat více dělníků, neboť je jich pro provoz podniku třeba. Dle vyjádření zaměstnanců je ve společnosti Fatra, a.s. nadbytek administrativních a nevýrobních pracovníků.



Obrázek 19 Inspirace od společnosti Baťa, a.s. (vlastní zpracování)

#### 9.4.1 Vyhodnocení hypotéz a výzkumných předpokladů

**Více než 50 % respondentů je spokojeno s péčí o zaměstnance ve společnosti Fatra, a.s.**

Na základě obrázku (Obrázek 10) lze konstatovat, že výše uvedený výzkumný předpoklad byl potvrzen. Spokojenost s péčí o zaměstnance vyjádřilo 82 % dotázaných.

**Více než 40 % respondentů by si přálo větší podporu ze strany zaměstnavatele v oblasti kulturního a sportovního vyžití zaměstnanců.**

S odkazem na obrázku (Obrázek 14) lze říci, že předpoklad nebyl potvrzen. Nedostatek kulturního a sportovního vyžití pociťuje pouze 13 % respondentů. Naopak 48 % dotázaných je s touto oblastí péče o zaměstnance spokojeno.

Alespoň 10 % respondentů si přeje zřízení vlastní ošetřovny v areálu závodu Fatra, a.s.

Jak z obrázku (Obrázek 11) vyplývá, zřízení vlastní závodní ošetřovny by si přálo cca 34 % dotázaných zaměstnanců, tudíž předpoklad byl potvrzen.

### Závislost mezi délkou trvání pracovního poměru a spokojeností s péčí o zaměstnance

Úkolem je zjistit, jak silná je souvislost mezi dobou působení zaměstnance ve společnosti Fatra, a.s. a spokojeností s péčí mu poskytovanou. K tomu účelu slouží kontingenční tabulka obsahující empirické absolutní četnosti.

Tabulka 8 Kontingenční tabulka (vlastní zpracování)

	Méně než rok	1 - 4 roky	5 - 10 let	11 - 15 let	Více jak 15 let	$\Sigma$
Ano	2	13	5	3	28	51
Ne	0	1	2	1	7	11
$\Sigma$	2	14	7	4	35	62

Dalším krokem je k uvedeným empirickým četnostem (Tabulka 8) stanovit odpovídající četnosti teoretické. Pro představu výpočtu uvedu příklad:  $(\frac{51}{62}) \cdot (\frac{2}{62}) \cdot 62 = 1,65$ .

Tabulka 9 Teoretické četnosti (vlastní zpracování)

	Méně než rok	1 - 4 roky	5 - 10 let	11 - 15 let	Více jak 15 let	$\Sigma$
Ano	1,65	11,52	5,76	3,29	28,79	51
Ne	0,35	2,48	1,24	0,71	6,21	11
$\Sigma$	2	14	7	4	35	62

Jádrem dalšího postupu je porovnání empirických (Tabulka 8) a teoretických četností (Tabulka 9). Roli testovacího kritéria plní statistika  $G$ , jejímž základem je aritmetický výraz

$$G = \frac{(\text{empirická četnost} - \text{teoretická četnost})^2}{\text{teoretická četnost}}$$

Tabulka 10 Tabulka pro výpočet koeficientu kontingence (vlastní zpracování)

	Méně než rok	1 - 4 roky	5 - 10 let	11 - 15 let	Více jak 15 let	$\Sigma$
Ano	0,07	0,19	0,1	0,03	0,02	0,41
Ne	0,35	0,88	0,47	0,12	0,1	1,92
$\Sigma$	2	1,07	0,57	0,15	0,12	<b>2,33</b>

Následně se vypočítá koeficient kontingence:

$$C = \sqrt{\frac{G}{G + n}} = \sqrt{\frac{2,33}{2,33 + 62}} = 0,19$$

Koeficient kontingence nabývá hodnot  $<0,1$ ). Čím více se vypočtená hodnota blíží 1, tím je závislost mezi analyzovanými znaky silnější. V tomto případě, kdy  $C = 0,19$  nelze považovat vztah mezi délkou trvání pracovního poměru a spokojeností s péčí o zaměstnance ve společnosti Fatra, a.s. za silný, ale spíše slabý.

## 10 SHRUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Cílem praktické části bakalářské práce bylo provést analýzu péče o zaměstnance ve společnosti Fatra, a.s. a následně provést komparaci s péčí o zaměstnance zajišťovanou společností Baťa, a.s. do roku 1945.

Nejprve byla provedena analýza péče o zaměstnance ve společnosti Baťa, a.s., neboť ta byla zakladatelem analyzované společnosti Fatra, a.s. V rámci splnění tohoto úkolu byla provedena analýza primárních dokumentů uložených v Moravském zemském archivu Brno, s detašovaným pracovištěm ve Zlíně – Klečůvka.

Společnost Baťa, a.s. do roku 1945 poskytovala svým pracovníkům péči na velmi vysoké úrovni, na kterou lze dnes, ve srovnání s péčí v jiných společnostech, pohlížet jako na nadstandardní. Ve společnosti Baťa, a.s. do roku 1945, byl kladen důraz na zdravotní péči poskytovanou všem pracovníkům. Důsledně bylo dbáno na to, aby každý zaměstnanec vykonával pouze takovou pracovní činnost, ke které byl po zdravotní i odborné stránce způsobilý. K tomuto účelu bylo vytvořeno 5 zdravotních skupin, do kterých byli zaměstnanci na základě důkladného zdravotního vyšetření zařazeni. Součástí této péče bylo zřízení nemocnice, vlastní závodní ošetrovny, poradny, lázní apod. Péče byla věnována i dalším aspektům, které spojovaly společnost Baťa, a.s. do roku 1945 s jejími zaměstnanci. Jednalo zejména o aspekty spojené s péčí o bydlení, stravování, sociální zázemí, školství a budování infrastruktury města Zlín a jeho občanské vybavenosti.

Jak již bylo zmíněno, nedílnou součástí péče o zaměstnance ve společnosti Baťa, a.s. do roku 1945 bylo také školení a rozvoj pracovníků. Ti absolvovali celou řadu kurzů, od různých odborných školení a kurzů, přes kurzy národního hospodářství, korespondence a reklamy, až po výuku řízení a jazyků. Nejvíce diskutovanou a snad i viditelnou oblastí péče o zaměstnance ve společnosti Baťa, a.s. do roku 1945 byl bohatý sociální program. Ten zajišťoval Baťův podpůrný fond (dále jen BPF), odkud byly poskytovány finanční půjčky, sociální výpomoci, podpory zaměstnancům, vícečlenným rodinám nebo i pozůstalým zaměstnanců. BPF byl také zdrojem mnoha darů a školních pomůcek pro děti pracovníků. Společnost disponovala mimo jiné vlastní vnitropodnikovou bankou. Součástí byla také péče o bydlení, kdy Tomáš Baťa nechal vystavět řadu domků, svobodáren, internátů a dále také péče o sport a kulturu. Pro zaměstnance a také ostatní obyvatele města Zlín byly vystaveny například kino, divadlo, knihovna. Péče o zaměstnance ve společnosti Baťa, a.s. byla vskutku rozmanitá a výrazným dílem přispívala ke spokojenosti všech.

Po provedení analýzy historických dokumentů byly vytyčeny hlavní oblasti péče o zaměstnance ve společnosti Baťa, a.s. do roku 1945. Na základě této analýzy byl vytvořen rámec výzkumu, který byl aplikován v současné společnosti Fatra, a.s.

Následně byla provedena analýza péče o zaměstnance ve společnosti Fatra, a.s. Zkoumání byly podrobeny interní dokumenty, zejména podniková kolektivní smlouva a rozhovory s personalistkou společnosti.

Společnost Fatra, a.s. se snaží pro své zaměstnance udělat mnohé, aby tak přispěla k jejich spokojenosti a s tím související loajálnosti. Především dbá o zdravotní stav zaměstnanců. Zdravotní péči zajišťují smluvní lékaři v Napajedlích a Chropyni. Kromě možností zdravotních prohlídek, poskytuje společnost svým zaměstnancům řadu ochranných prostředků, vitamínů a nápojů. Jelikož se jedná o chemický průmysl, snaží se nahrazovat škodlivé a nebezpečné materiály více bezpečnými. Samozřejmostí je i odškodné v případě pracovního úrazu nebo úhrada nákladů vynaložených na léčbu a pobyt v nemocnici v případě tohoto úrazu. Nedílnou součástí je BOZP. Co se týká oblasti stravování, společnost Fatra, a.s. přispívá svým zaměstnancům, kdy cena základního menu činí 23 Kč. Zaměstnanci mají možnost se stravovat v podnikové jídelně nebo v tzv. jídelních koutcích. Kromě toho mají možnost si zakoupit stravu v bufetu. Součástí péče o zaměstnance je také školení a rozvoj zaměstnanců. Jedná se o řadu praktických školení a kurzů. Příležitostnou záležitostí jsou také jazykové kurzy nabízené vybraným zaměstnancům a stejně tak výuka autoškoly za účelem získání řidičského průkazu skupiny T. Před několika lety byl realizován úspěšný projekt Akademie Fatra II., který přispěl k posílení adaptace pracovníků, zejména THP. Sociální program společnosti Fatra, a.s. je realizován ze sociálního fondu. Z něj jsou mimořádně v odůvodněných případech vypláceny půjčky, sociální výpomoci, podpory pozůstalým a příspěvky na životní pojištění a penzijní připojištění. Zaměstnancům, kteří odcházejí do penze nebo dosáhli životního či pracovního jubilea nebo darují krev jsou poskytovány peněžní dary. Zaměstnanci mají stejně jako u společnosti Baťa, a.s. možnost nákupu produktů společnosti za zvýhodněné ceny.

Na základě provedené komparace je možné konstatovat, že péče o zaměstnance ve společnosti Fatra, a.s. není zdaleka tak rozsáhlá a koncepčně propracovaná, jako tomu bylo ve společnosti Baťa a.s. V rámci komparace je však nutné vycházet z faktu, že společnost Baťa, a.s. do roku 1945 musela pro své zaměstnance jakékoliv zázemí budovat zcela sama, protože tehdejší město Zlín nenabízelo možnosti, na které by byla schopna společnost Baťa a.s. navázat. Je tedy zřejmé, že společnost Baťa a.s. do roku 1945 měla více prostoru po-



stavit se k péči o zaměstnance více koncepčně a péče byla tedy více systematická a provázaná. Společnost Fatra, a.s. navazuje péči o své zaměstnance na již stávající podmínky a legislativní možnosti. Pro své zaměstnance se snaží dělat mnohé, přesto by se však mohla od společnosti Baťa, a.s. inspirovat – například v rozsáhle sociální, vzdělávací a kulturní péči.

To mimo jiné vyplývá i z realizovaného dotazníkového šetření. Dotazníky byly distribuovány v papírové podobě. Osloveno bylo celkem 100 zaměstnanců, kdy návratnost činila 62 %. Osloveni byli pracovníci z řad dělníků, THP i vedoucích pracovníků. V rámci dotazníkového šetření byly vysloveny jisté předpoklady, z nichž ne všechny byly následně potvrzeny. S péčí poskytovanou ze strany zaměstnavatele bylo spokojeno 82 % dotázaných, což je nadpoloviční většina. Původní předpoklad činil, že bude spokojeno více než 50 %. Zhruba 34 % dotázaných by si přálo zřízení vlastní závodní ošetřovny, kdy předpoklad hovořil o alespoň 10 %. Další předpoklad zněl, že více než 40 % dotázaných by si přálo větší podporu ze strany zaměstnavatele v oblasti kulturního a sportovního vyžití. Toto přání vyjádřilo asi 13 %. Vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníkového šetření je předmětem kapitoly 9.4. Hypotéza, že existuje závislost mezi délkou trvání pracovního poměru a spokojeností s péčí o zaměstnance byla testována pomocí koeficientu kontingence, jenž dosáhl hodnoty 0,19. To svědčí o velmi slabé závislosti mezi délkou působení zaměstnance ve společnosti Fatra, a.s. a spokojeností s jemu poskytovanou péčí. Tato hypotéza byla vyslovena z důvodu, že zaměstnanci působící v podniku déle než 15 let (je jich většina) zažili systém zaměstnaneckých výhod fungující před tím, než se Fatra, a.s. stala součástí koncernu AGROFERT HOLDING, a.s. a jejich odpovědi mohly tak sloužit k porovnání se současnou péčí. Tato závislost ale prokázána nebyla, tudíž změna vlastníka zřejmě program péče o zaměstnance nijak výrazně nezměnila.

Na základě těchto skutečností budou v následující kapitole uvedena doporučení a možné návrhy na zlepšení.

## 11 ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ

Jak je již zmíněno výše, společnost Fatra, a.s. se může od společnosti Baťa, a.s. do roku 1945 v mnohých oblastech péče o zaměstnance inspirovat.

Není lehké konkurovat takovému koncernu, jakým byla společnost Baťa, a.s. do roku 1945. Zejména v dnešní době, kdy si spousta zaměstnanců přílišný zájem o osobní život nepřeje a výrazná starost ze strany zaměstnavatele jim připadá spíše jako zasahování do soukromí než jako výraz uznání a pomoci.

Před uvedením konkrétních doporučení v jednotlivých oblastech péče o zaměstnance, je třeba poukázat na skutečnost vyplývající z dotazníkového šetření, a to, že ne všichni zaměstnanci jsou dobře informováni o možnostech péče, které jim jejich zaměstnavatelská společnost nabízí. Nelze jednoznačně říci, zda se jedná o chybu společnosti či chybu zaměstnance. Společnost Fatra, a.s. však může tuto situaci napravit vyšší informovaností zaměstnanců o jejich možnostech (nástěnky, oběžníky, soutěžní akce, přednášky apod.)

V oblasti zdravotní péče by jistým řešením pro zkvalitnění zdraví zaměstnanců, mohlo být zřízení vlastní závodní ošetrovny. Tu by si výslovně přálo 34 % dotazovaných, je ale třeba přihlídnout k finančním prostředkům a také počtu zaměstnanců. Ke zkvalitnění zdravotní péče o zaměstnance by mohl pomoci ozdravný program, který by se skládal z lázeňských procedur, masáží, sportovního vyžití apod. Není nutné tyto možnosti nabízet zaměstnancům zadarmo apod., ale pouze například vyjednat podnikové slevy u dodavatelů či vytvořit benefiční program tak, aby byl zajímavý jak pro zaměstnance, tak zaměstnavatele. Jelikož je společnost Fatra, a.s. velkým závodem, který je náročný na výrobu a je třeba každé pracovní síly, bylo by vhodné dávat větší pracovní příležitost i zdravotně handicapovaným, s čímž ostatně souhlasí 55 % dotazovaných. Přičemž by bylo vhodné zřídit pro takovéto zaměstnance zvláštní dílnu.

V oblasti stravování se zdají být hlavními problémy kvalita jídla a prostory určené ke stravování. V areálu závodu Fatra, a.s. byla sice před pár lety vystavena nová jídelna, avšak chybí zde odvětrávání, což způsobuje v jídelně nepřiměřeně vysoké teploty a zápach. I to je, na základě výsledků dotazníkového šetření, jedním z důvodů proč se zde mnoho zaměstnanců nestravuje. Jelikož mnoho zaměstnanců využívá možnosti nákupu jídla a pití v bufetu, bylo by dobré pravidelně aktualizovat nabídku a dbát na to, aby opravdu vyhovovala přáním zaměstnanců. Jistě by nebylo na škodu, umožnit zaměstnancům kombinaci stra-

venek a stravování v areálu závodu za zvýhodněné ceny, podle toho, co kterému zaměstnanci vyhovuje.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci společnosti Fatra, a.s. projevují zájem o další vzdělávání a rozšiřování si svých odborných dovedností. Bohužel nemají možnost zasahovat do nabídky kurzů a jsou jim tak poskytovány některé, o které není zájem. Bylo by víc než vhodné umožnit vzdělávání všem, bez ohledu na to, zda se jedná o THP disponující vysokoškolskými tituly, nebo dělníky. Nabídka kurzů by měla být rozšířena o kurzy používání a administrace SAP systémů, kurz plánování výroby, kurz o novinkách v oblasti plastikářství a kurz logistiky. Pracovníci společnosti taktéž projevili zájem o rozvíjení teambuildingu a rozvíjení osobnosti jednotlivce.

V dotazníkovém šetření většina pracovníků projevila lítost, že nemají možnost se účastnit jazykových a jiných kurzů, i když by o ně stáli, bylo by dobré, kdyby vedení společnosti čas od času vyslechlo názor zaměstnanců a upravilo jejich zájmu nabídku kurzů, neboť právě na nich celý podnik staví. Společnost by si tak sama vychovala kvalifikované pracovníky, měla by pověst dobrého zaměstnavatele, získala by uznání ze strany zaměstnanců, a tím si tak mohla posílit jejich loajalitu. Navíc by tak dávala zaměstnanci pocit důležitosti pro společnost a mohlo by to přispět k jejich seberealizaci, a tím ke zvýšení spokojenosti a celkově i výkonu. V rámci vzdělávání a rozvoje zaměstnanců by bylo jistě přínosné učinit příležitostná školení a kurzy, jako například výuku autoškoly, běžnou součástí programu péče o zaměstnance. V rámci vzdělání a rozvoje oslovení zaměstnanci vyslovili přání zřízení vlastních učilišť či jiných vzdělávacích institucí, aby si společnost Fatra, a.s. sama vychovala své vlastní zaměstnance. Jelikož by byl takový projekt náročný jak časově, tak finančně, nebylo by na škodu se domluvit s externí institucí, která by se zaměřila výhradně na pracovníky společnosti Fatra, a.s.

V případě sociální péče by se měla společnost Fatra, a.s. od své zakladatelské společnosti v mnohém inspirovat. Především by měla všechny své zaměstnance o jejich výhodách informovat, neboť řada z nich o jim poskytovaných benefitech neví. Bylo by vhodné učinit půjčky a výpomoci poskytované zaměstnancům více dostupnými, aby neměli pocit, že žádost o ně je beznadějná. Vedení společnosti by mělo pořádat více společných setkání se zaměstnanci, a to nejen s jubilanty a bývalými pracovníky, ale i s těmi, se kterými má uzavřený pracovní poměr. Ideálními příležitostmi mohou být dny otevřených dveří nebo setkání v rámci teambuildingu. Vedoucí pracovníci by se měli více orientovat i na soukromé

problémy zaměstnanců nebo na to co postrádají, protože i to může být příčinou jejich polevení a zhoršení výkonu.

Jelikož se jedná o výrobní společnost, je jistě dobré poskytnout svým zaměstnancům možnost nákupu podnikových produktů za zvýhodněné ceny. To sice společnost Fatra, a.s. realizuje, avšak spousta zaměstnanců o této možnosti neví nebo si myslí, že ji mají jen někteří, takže by bylo dobré je o tom informovat. Co se týká kulturního a sportovního vyžití, bylo by dobré organizovat občasně návštěvy muzeí, galerií, výstav nebo co se týče sportu nabízet permanentky na zápasy nebo do lázní či posiloven. Přes 50 % dotázaných by si přálo zřízení závodní mateřské školky, což by mohlo vést nejen ke zlepšení prezentace zaměstnavatele a zvýšení spokojenosti zaměstnanců, ale také ke snížení absencí nebo fluktuace z důvodu starosti o děti.

Jako posílení motivace zaměstnanců lze využít i vyšších příplatků za ztížené pracovní podmínky nebo příspěvků na dovolené a dětskou rekreaci, popřípadě poskytovat podnikové automobily i pro soukromé účely atd.

Protože právě zaměstnanci jsou klíčem k úspěchu každé společnosti je třeba věnovat mimořádnou pozornost jejich spokojenosti. Je třeba vyslyšet jejich názory a návrhy na zlepšení, protože jsou to oni, kdo nevnímají jen finance, ale také pracovní prostředí, atmosféru a vztahy na pracovišti. Proto je také dobré je informovat o veškerém dění ve společnosti, o jejich právech, povinnostech a jim poskytovaných benefitech. Je třeba zajistit spravedlivé zacházení ze strany nejen vedení, ale i vedoucích pracovníků na různých stupních řízení. Společnost Fatra, a.s. poskytuje obecně péči o zaměstnance na poměrně vysoké úrovni, ale vždy je co zlepšovat a žádná společnost by se neměla spokojit se stavem, ve kterém se momentálně nachází.

## ZÁVĚR

Péče o zaměstnance patří mezi nejvíce diskutovaná témata posledních let. Zaměstnanci jsou velmi důležitým faktorem výroby, na kterém závisí nejen provoz, ale celkově existence každého podniku. Pokud zaměstnanci pracují v prostředí, které jim něco přináší a je pro ně uspokojující, zvyšuje se jejich motivace a s tím související výkon. Tito lidé pak přináší dané společnosti mnohem více než je jejich povinností.

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat současnou péči o zaměstnance ve společnosti Fatra, a.s. a následně provést komparaci s péčí poskytovanou ve společnosti Baťa, a.s. do roku 1945. Tato komparace a spolu s ní provedené dotazníkové šetření byly východiskem pro závěrečná doporučení.

Nutným pilířem pro pochopení problematiky péče o zaměstnance je teoretická část bakalářské práce. Jejím cílem bylo vymezit teoretické klíčové koncepty péče o zaměstnance a charakterizovat jednotlivé nástroje. Nedílnou součástí je mimo jiné vymezení pojmu personální práce, zdůraznění jejího významu a účelu. Okrajově byly představeny jednotlivé personální činnosti se zaměřením na péči o zaměstnance. V rámci této péče byla věnována samostatná kapitola zaměstnaneckým výhodám, které přispívají k motivaci a celkové spokojenosti zaměstnanců.

Předmětem praktické části bakalářské práce byla samotná analýza péče o zaměstnance, a to jak ve společnosti Fatra, a.s., tak ve společnosti Baťa, a.s. do roku 1945. Následně byla provedena komparace a dotazníkové šetření, které se staly podkladem pro následná doporučení.

Výstupem bakalářské práce jsou závěrečná doporučení zaměřená především na obohacení sociálního programu a oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Návrhy jsou směřovány například k rozšíření nabídky a zpřístupnění vzdělávacích kurzů všem zaměstnancům nebo k rozvíjení péče o kulturní a sportovní vyžití. Mezi další podněty patřilo například rozšíření zdravotní péče o relaxační pobyty, lázně a masáže, protože se jedná o chemický – plastický průmysl, apod. Samozřejmě je třeba vyslyšet i zaměstnance, jaké jsou jejich názory a návrhy na zlepšení, protože jsou to oni, kdo nevnímají jen finance, ale také pracovní prostředí, atmosféru a vztahy na pracovišti. Proto je dobré je informovat o veškerém dění ve společnosti, o jejich právech, povinnostech a jim poskytovaných benefitech.

Společnost Fatra, a.s. poskytuje obecně péči o zaměstnance na poměrně vysoké úrovni, ale vždy je co zlepšovat a žádná společnost by se neměla spokojit se stavem, ve kterém se momentálně nachází.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- BEAM, Burton T. a John J. MCFADDEN, 2001. *Employee Benefits*. 6<sup>th</sup>ed. Chicago: Dearborn Financial Publishing, 711 s. ISBN 0-7931-3960-0.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2007. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, xxii, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- FATRA, © 2001-2014. *Fatra* [online]. [cit. 2014-02-05]. Dostupné z: <http://www.fatra.cz/>.
- FATRA, 2013-2014. *Podniková kolektivní smlouva Fatra, a.s.*
- FOOT, Margaret a Caroline HOOK, 2005. *Personalistika*. 1. vyd. Brno: CP Books, xii, 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- GALVAS, Milan, 2005. Péče o zaměstnance. In: FOOT, M. a C. HOOK. *Personalistika*. 1. vyd. Brno: CP Books, xii, s. 320-324. ISBN 80-7226-515-6.
- HENDL, Jan, 2005. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Vyd. 1. Praha: Portál, 407 s. ISBN 80-7367-040-2.
- KACHAŇÁKOVÁ, Anna a Zuzana JONIAKOVÁ, 2008. *Personální management*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 235 s. ISBN 978-80-8078-192-7.
- KARLÍČEK, Miroslav a kol., 2013. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada, 255 s. ISBN 978-80-247-4208-3.
- KOUBEK, Josef, 2007. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- LEŠINGROVÁ, Romana, 2005. *Baťova soustava řízení*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, Fakulta managementu a ekonomiky, 80 s. ISBN 80-7318-263-7.
- MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA, 2000. *Moderní personální management*. 1. vyd. Jinočany: H & H, 173 s. ISBN 80-86022-65-x.
- Moravský zemský archiv v Brně. Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. II/3, kart. 1134, inv. č. 036.
- Moravský zemský archiv v Brně. Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. II/3, kart. 1154, inv. č. 30.

Moravský zemský archiv v Brně. Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. II/9, kart. 1330, inv. č. 01.

Moravský zemský archiv v Brně. Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. II/9, kart. 1331, inv. č. 09.

Moravský zemský archiv v Brně. Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. II/10, kart. 1330, inv. č. 06.

Moravský zemský archiv v Brně. Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. II/10, kart. 1330, inv. č. 07.

Moravský zemský archiv v Brně. Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. II/10, kart. 1332, inv. č. 01.

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

Moravský zemský archiv v Brně. Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. II/10, kart. 1332, inv. č. 12.

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

Moravský zemský archiv v Brně. Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. II/10, kart. 1334, inv. č. 01.

Moravský zemský archiv v Brně. Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. II/10, kart. 1334, inv. č. 05.

Moravský zemský archiv v Brně. Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. II/10, kart. 1334, inv. č. 08.

PAVLIŠOVÁ, Eva, 2013. Změny ve vedení společnosti. Rozhovor s Ing. Petrem Bláhou, bývalým generálním ředitelem Fatry. *Noviny Fatra: Noviny zaměstnanců společnosti Fatra, a.s.* [online noviny]. Napajedla (ČR): Fatra, a.s., roč. XXVXX, s. 2. [cit. 2014-02-05]. Dostupné z: <http://www.fatra.cz/uploads/pdf/noviny-zari-rijen-web-2013.pdf>.

Péče o zaměstnance a pracovní podmínky, 2013. In: CZECHTRADE. *BusinessInfo.cz* [online]. 20. 6. 2013 [cit. 2014-01-23]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/pece-o-zamestnance-a-pracovni-podminky-34157.html>.



Vyhláška č. 365/2010 Sb. o fondu kulturních a sociálních potřeb, © 2013-2014. In: MŠMT. *MŠMT* [online]. [cit. 2014-01-25]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/strukturalni-fondy/vyhlaska-c-365-2010-sb-o-fondu-kulturnich-a-socialnich>.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci.
BPF	Baťův podpůrný fond.
BŠP	Baťova škola práce.
ESF	Evropský sociální fond.
FKSP	Fond kulturních a sociálních potřeb.
OS ECHO	Odborový svaz ECHO činný v Fatra, a.s.
PR ZO OS ECHO	Podniková rada základní organizace OS ECHO.
TH pracovníci	Technicko-hospodářští pracovníci.
ZP	Zákoník práce.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Personální činnosti (Koubek, 2007) .....	16
Obrázek 2 Fyzikální faktory pracovního prostředí (Kachaňáková a Joniaková, 2008).....	22
Obrázek 3 Typy zaměstnaneckých výhod (Armstrong, 2009) .....	30
Obrázek 4 Základní metodologické otázky (Hendl, 2005, s. 35) .....	33
Obrázek 5 Sociálně-zdravotní ústav na náměstí Práce (SOkA Zlín, Baťa II/10, kart. 1333, inv. č. 04).....	40
Obrázek 6 Typ domku pro jednu rodinu (SOkA Zlín, Baťa II/9, kart. 1331, inv. č. 09) ....	46
Obrázek 7 Vedení společnosti Fatra, a.s. (vlastní zpracování).....	49
Obrázek 8 Školení v rámci projektu (Fatra, © 2001-2014) .....	54
Obrázek 9 Délka trvání pracovního poměru (vlastní zpracování).....	66
Obrázek 10 Spokojenost s péčí o zaměstnance (vlastní zpracování).....	66
Obrázek 11 Zdravotní péče (vlastní zpracování) .....	68
Obrázek 12 Stravování (vlastní zpracování).....	69
Obrázek 13 Školení a rozvoj (vlastní zpracování).....	71
Obrázek 14 Sociální program (vlastní zpracování) .....	73
Obrázek 15 Pohlaví respondentů (vlastní zpracování) .....	73
Obrázek 16 Věk respondentů (vlastní zpracování).....	74
Obrázek 17 Nejvyšší ukončené vzdělání (vlastní zpracování) .....	74
Obrázek 18 Pracovní pozice (vlastní zpracování) .....	75
Obrázek 19 Inspirace od společnosti Baťa, a.s. (vlastní zpracování).....	76

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Peněžní dary při pracovním jubileu (vlastní zpracování) .....	57
Tabulka 2 Peněžní dary při odchodu do penze (vlastní zpracování) .....	57
Tabulka 3 Peněžní dary při dárcovství krve (vlastní zpracování) .....	57
Tabulka 4 Komparace zdravotní péče (vlastní zpracování).....	59
Tabulka 5 Komparace stravování zaměstnanců (vlastní zpracování).....	60
Tabulka 6 Komparace školení a rozvoje zaměstnanců (vlastní zpracování) .....	61
Tabulka 7 Komparace sociálního programu (vlastní zpracování) .....	62
Tabulka 8 Kontingenční tabulka (vlastní zpracování).....	77
Tabulka 9 Teoretické četnosti (vlastní zpracování) .....	77
Tabulka 10 Tabulka pro výpočet koeficientu kontingence (vlastní zpracování).....	78

## **SEZNAM PŘÍLOH**

**Příloha P I: Dotazník**

**Příloha P II: Domácí řád v domcích společnosti Baťa, a.s.**

# PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

## DOTAZNÍK

Vážená paní, vážený pane,

jsem studentkou Fakulty managementu a ekonomiky na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně a provádím dotazníkové šetření za účelem zjištění spokojenosti a případných návrhů na zlepšení v oblasti péče o zaměstnance ve společnosti Fatra, a.s. Tento dotazník je součástí mé bakalářské práce na téma "Analýza péče o zaměstnance ve společnosti Fatra, a.s. na základě komparace s péčí o zaměstnance ve společnosti Baťa, a.s. do roku 1945". Účelem práce je porovnat současnou péči o zaměstnance ve společnosti Fatra, a.s. s péčí poskytovanou svým zaměstnancům zakladatelskou společností Baťa, a.s. Prosím Vás proto o pravdivé odpovědi. Vyplnění dotazníku by nemělo přesáhnout 15 minut Vašeho času.

Dotazník slouží výhradně akademickým účelům. Cílem je pouze výzkum a Vaše anonymita bude respektována.

Vyplněný dotazník vhod'te, prosím, do 3. dubna 2014 do sběrného boxu umístěného na chodbě v přízemí administrativní budovy v Napajedlích, naproti personálního úseku.

Děkuji za spolupráci.

*Petra Chmelařová*

Studentka 3. ročníku

Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

### **1. Jak dlouho ve společnosti Fatra, a.s. pracujete?**

Méně než rok

1 - 4 roky

5 - 10 let

11 - 15 let

Více jak 15 let

**2. Jste spokojen/a s péčí o zaměstnance (v oblasti zdravotní péče, stravování, sociálního programu, školení a rozvoje zaměstnanců) poskytovanou ze strany zaměstnavatele?**

Ano

Ne

**3. Pokud jste v předchozí otázce odpověděli "ne", zde uveďte Váš důvod.**

.....

.....

.....

**4. Zdravotní péče**

<i>Uveďte, prosím, do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s těmito tvrzeními.</i>		Rozhodně nesouhlasím (1)	Nesouhlasím (2)	Ani souhlas, ani nesouhlas (3)	Souhlasím (4)	Rozhodně souhlasím (5)
1	Zdravotní péče je poskytována na vysoké úrovni.					
2	Společnost poskytuje takovou zdravotní péči, ke které se zavazuje v podnikové smlouvě.					
3	Ocenil/a bych zřízení vlastní závodní ošetrovny v areálu Fatry.					
4	Podnik by měl poskytovat více pracovních příležitostí zdravotně handicapovaným pracovníkům.					

**5. Pokud s některým z výše uvedených výroků nesouhlasíte, své tvrzení, prosím, odůvodněte, případně navrhněte zlepšení.**

.....

.....

.....

## 6. Stravování

<i>Uved'te, prosím, do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s těmito tvrzeními.</i>		Rozhodně nesouhlasím (1)	Nesouhlasím (2)	Ani souhlas, ani nesouhlas (3)	Souhlasím (4)	Rozhodně souhlasím (5)
1	Zaměstnavatel poskytuje možnost kvalitního stravování.					
2	Možnosti stravování jsou cenově dostupné.					
3	Stravování přímo v areálu Fatry za snížené ceny mi vyhovuje více, než poskytování stravenek s následnou možností stravy mimo areál.					
4	Prostory určené ke stravování považuji za vyhovující.					
5	Přeji si, aby areál podniku byl vybaven více automaty na nápoje, příp. jídlo.					

**7. Pokud s některým z výše uvedených výroků nesouhlasíte, své tvrzení, prosím, odůvodněte, případně navrhněte zlepšení.**

.....

.....

.....

## 8. Školení a rozvoj zaměstnanců

<i>Uved'te, prosím, do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s těmito tvrzeními.</i>		Rozhodně nesouhlasím (1)	Nesouhlasím (2)	Ani souhlas, ani nesouhlas (3)	Souhlasím (4)	Rozhodně souhlasím (5)
1	Zaměstnavatel poskytuje rozsáhlou nabídku vzdělávacích kurzů a školení.					
2	Z pozice zaměstnance mám možnost zasahovat do nabídky kurzů a školení.					



3	Preferuji interní kurzy nebo praktická zaškolení pod dohledem zkušeného zaměstnance před školením prostřednictvím vzdělávacích agentur a jiných externích zdrojů.					
4	Velmi oceňuji nabídku jazykových kurzů.					
5	Vzdělávací kurzy realizované společností Fatra, a.s. považuji za přínosné.					
6	V rámci školení a rozvoje zaměstnanců by měla Fatra, a.s. zprostředkovat výuku autoškoly za účelem získání ŘP.					

**9. O jaké kurzy a školení byste obohatili stávající nabídku Vašeho zaměstnavatele? Případně, co byste v oblasti školení a rozvoje zaměstnanců změnili?**

.....

.....

.....

**10. Sociální program**

<i>Uved'te, prosím, do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s těmito tvrzeními.</i>		Rozhodně nesouhlasím (1)	Nesouhlasím (2)	Ani souhlas, ani nesouhlas (3)	Souhlasím (4)	Rozhodně souhlasím (5)
1	Jsem spokojen/a se sociálním programem společnosti.					
2	Fatra, a.s. má bohatší sociální program než jiné, podobně velké podniky v okolí.					
3	Ocenil/a bych poskytování bezúročných finančních půjček ze strany zaměstnavatele.					
4	Zaměstnavatel by měl pořádat pravidelná setkání se svými zaměstnanci.					
5	Společnost Fatra, a.s. umožňuje zaměstnancům nákup svých produktů za zvýhodněné ceny.					
6	Zaměstnavatel zajišťuje dostatečné kulturní a sportovní vyžití (permanentky na hokej, do lázní, zájezdy, výsta-					

	vy, hrazené vstupné apod.).					
7	Zaměstnavatel projevuje zájem o rodinný život svých zaměstnanců.					
8	Postrádám ve společnosti Fatra, a.s. závodní mateřskou školku, nebo dětský koutek.					

**11. Pokud s některým z výše uvedených výroků nesouhlasíte, své tvrzení, prosím odůvodněte, případně navrhněte zlepšení.**

.....

.....

.....

**12. Existuje podle Vás něco, čím by se měla Fatra, a.s. inspirovat od závodu Tomáše Bati? Svou odpověď zdůvodněte.**

Ano

Ne

.....

.....

.....

**13. Vaše pohlaví:**

Žena

Muž

**14. Váš věk:**

18 – 24 let

50 – 65 let

25 – 34 let

66 a více let

35 – 49 let

**15. Vaše nejvyšší ukončené vzdělání:**

Základní

Výuční list

Středoškolské s maturitou

Vysokoškolské

**16. Jakou pracovní pozici ve společnosti Fatra, a.s. zastáváte?**

Dělník

THP

Vedoucí pracovník

***Děkuji za vyplnění dotazníku.***

# PŘÍLOHA P II: DOMÁCÍ ŘÁD V DOMCÍCH SPOLEČNOSTI BAŤA, A.S.

## DOMÁCÍ ŘÁD v domcích firmy Baťa a. s.

Právo na používání bytu je nedělitelnou částí služebního poměru zaměstnance vůči závodům. Zrušením služebního poměru zaniká právo na používání bytu. Podnájemníci mohou být přijati jen na písemné svolení ubytovacího oddělení, které může bez udání důvodů toto svolení odeprti.

### POVINNOSTI UŽIVATELŮ BYTŮ:

1. Obytné místnosti, chodby a vnější části domků udržovati v úplném pořádku a naprosté čistotě. Byty denně provětrati.
2. Chodby a schodiště čistiti nejméně jednou týdně. Okna na chodbách a záchodch umývatí střídavě aspoň jednou měsíčně.
3. Zahradky, pokud jsou částmi bytů, řádně obdělávati, stromky ošetřovati a v případě sucha zalévatí, na podzim natřítí kmene stromů vápnem.
4. Užívá-li prádelnu více obyvatelů domu, dohodnou se vzájemně o době užívání, případně o tom rozhodne ubytovací oddělení.
5. Pítnou a užitkovou vodou šetřiti a dbáti nařízení, která vydá ubytovací oddělení.
6. Odchod vrchní vody upravití tak, aby neškodila domům a sousedům.
7. Starati se o vymetání komínů. Úhradu platí uživatelé bytů.
8. Menší opravy domů i bytů (malby bytů a pod., opravy sporáků, kamen, vrat, oken, dveří a j.) provádějí obyvatelé na svůj účet. Zdráhají-li se tak učiniti, provede potřebné opravy ubytovací oddělení na jejich účet.
9. Na půdách a v pokojích neuschovávati snadno zápalné předměty.
10. Na ulici a na cesty nevylévati splašky a neházeti jakékoliv odpadky. Rovněž tak ne do záchodů a výlivoč vodovodů.
11. Popel, sineř a jiné odpadky svázi jen do nádob na místech k tomu určených.
12. Rodiny, které chovají nějaká domácí zvířata, mohou pokračovati v chovu jen na písemné povolení ubytovacího oddělení, za podmínek svedených v tomto povolení.
13. K případným přestavbám vyžadá si uživatel bytu napřed písemné povolení ubytovacího oddělení, i když si přestavbu platí sám.
14. Nechovati zlé psy.
15. Noční klid nerušiti hudbou nebo zpěvem po 22. hodině.
16. Neštípati topivo uvnitř domů.
17. Oznámíti ubytovacímu oddělení:
  - a) každou změnu v rodině (úmrtí, porod atd.)
  - b) každou návštěvu, trvající déle 48 hod. (příchod, odchod)
  - c) každý případ nakažlivé nemoci
  - d) každou, v bytě vzniklou škodu a veškeré vady uvnitř i vně domku.
18. Půjčený nábytek nevyměňovati bez svolení ubytovacího oddělení.
19. Měsíční příspěvek na udržování bytu.

K 65.—	za čtyřdomek
K 117.—	za dvoudomek
K 155.—	za jednodomek
K 195.—	za jednodomek s garáží
K 260.—	za velký jednodomek
K 44.—	z garáže samotné.

## Ubytovací oddělení firmy Baťa a. s.

Tento domácí řád vyvěste v chodbách domků.