

Univerzita Karlova

Filozofická fakulta

Katedra sociální práce

HISTORIE SOCIÁLNÍCH ČINNOSTÍ V PODNIKU A JEJICH OPTIMÁLNÍ MODEL  
V TRŽNÍM HOSPODÁŘSTVÍ

THE HISTORY OF SOCIAL ACTIVITIES IN THE COMPANY AND ITS OPTIMAL  
MODEL IN A MARKET ECONOMY

Lenka Horská

Diplomová práce

Obor: Sociální politika a sociální práce

Forma studia: prezenční

Akademický rok: 2011/2012

Vedoucí diplomové práce: Prof. Judr. Igor Tomeš CSc.

Oponent diplomové práce: Ing. Bohumila Čabanová, Ph.D.

Datum obhájení:

Výsledek obhajoby:

## Poděkování

Ráda bych poděkovala mému vedoucímu práce Prof. Judr. Igoru Tomešovi CSc. za hodnotné náměty a připomínky, paní Heleně Šálkové za povzbuzení a inspiraci a panu Mgr. Alexandru Vorlovi za praktické poznámky.

## Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně a výhradně s použitím citovaných pramenů, literatury a dalších odborných zdrojů.

V Pardubicích dne 2.1.2012

podpis

## Abstrakt

Práce se zabývá otázkou, jakým způsobem byly poskytovány sociální činnosti v podnicích v minulém století na českém území a v porovnání s dnešní péčí o zaměstnance podniků ze strany zaměstnavatelů. V teoretické části je pozornost zaměřena na historický vývoj sociálních činností v podnicích a jejich konkrétních podob, způsobů výkonu a hlavních oblastí, ve kterých hrál důležitou roli sociální pracovník. V práci je vysvětleno dnešní pojetí sociálních činností a zaměření přechodu od poradenství a duševní pomoci v sociální politice podniku k materiálním výhodám souvisejícím s péčí o zaměstnance v podnicích. V praktické části jsou popsány činnosti tří různých podniků, z nichž jeden působil v tržním hospodářství v minulém století a další dva provozují svou činnost nyní. Zde jsou zachyceny praktické poznatky získané formou polostrukturovaných rozhovorů od samotných zaměstnanců podniku a použití analýzy dokumentů vybraných pracovišť.

## Klíčová slova

Sociální činnosti

Sociální politika podniku

Péče o zaměstnance

Zaměstnanecké výhody

## Abstract

The thesis focuses on a question how the social activities has been provided by the companies during the last century in the Czech Republic in comparison with today's businesses care of employees by employers. In the theoretical part , the attention is focused on the historical development of social activities in businesses and their specific forms, modes of performance and the main areas of social worker's important role. The thesis explains current concepts of social activities and focus of the transition from intellectual advice and assistance in the social policy of the company to material benefits associated with the care of employees in enterprises. The practical part describes the activities of three different companies , one of whom worked in a market economy in the last century and the other two operate now. Here are shown the practical knowledge gained through semi-

structured interviews of employees from themselves and the use of document analysis of selected sites.

Key words

Social activities

Social policy business

Employee care

Employee benefits

## Obsah

<b>Úvod</b> .....	<b>8</b>
Literatura.....	9
Metodika.....	9
Pojmy.....	10
<b>1. Historie sociálních činností v podniku na českém území</b> .....	<b>11</b>
1.1 První reformy v pracovní oblasti .....	11
1.2 Péče o zaměstnance v podniku Tomáše Bati .....	12
1.3 Změny v přístupu k zaměstnancům v podnicích ČSR .....	16
1.4 Péče o zaměstnance v podniku Tomáše Bati .....	19
1.4.1 Model péče o pracovníky v podniku .....	20
1.4.2 Postavení sociálního pracovníka v podniku .....	23
1.4.3 Konkrétní podoba sociálních činností v podniku .....	26
<b>2. Změny v podnikové sociální politice v 90. letech 20. století následkem privatizace</b> .....	<b>29</b>
2.1 Změny v zákonech a transformace FKSP.....	30
2.2 Odborové hnutí po roce 1989 .....	32
2.3 Proces transformace v podnicích .....	33
2.4 Rozvoj personálního managementu .....	34
2.4.1 Rozvoj řízení lidských zdrojů .....	36
2.5 Příčiny útlumu sociálních činností v podniku .....	37
<b>3. Podniková sociálně-personální politika dnes a její optimální model.</b> .....	<b>38</b>
3.1 Lidský kapitál .....	38
3.2 Sociální rozvoj podniku .....	39
3.3 Sociální služby podniku a zaměstnanecké výhody.....	41
3.4 Sociální program podniku .....	43
3.5 Inspirace ze zahraničí .....	45
3.5.1 Společnost Avenue consulting limited .....	45

3.5.2 Diskuze.....	46
<b>4. Praktická část .....</b>	<b>47</b>
4.1 Cíl výzkumného projektu.....	47
4.2 Metoda zkoumání .....	47
4.2.1 Představení společnosti Paramo .....	47
4.2.2 Způsob a průběh výzkumu v podniku Paramo .....	49
4.2.3 Vyhodnocení výzkumu podniku Paramo .....	51
4.2.4 Shrnutí .....	55
4.3 Společnost Foxconn.....	55
4.3.1 Shrnutí .....	64
4.4 Podnik Tesla.....	65
4.4.1 Shrnutí .....	67
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>68</b>
TIŠTĚNÉ ZDROJE.....	69
INTERNETOVÉ ZDROJE .....	71
Příloha č. 1 .....	72
Příloha č. 2 .....	74
Příloha č. 3 .....	75
Příloha č. 4 .....	76
Příloha č. 5 .....	77
Příloha č. 6 .....	78
Příloha č. 7 .....	79

## ÚVOD

V dnešní době má sociální práce široké pole působnosti s mnoha cílovými skupinami a druhy poskytovaných sociálních služeb. Sociální pracovník zaměstnaný na plný úvazek ve firmě, která se nezabývá sociálními službami nebo s nimi není propojená je ovšem raritou. Tento stav nebyl pravidlem pro minulé století, kde podniková sociální práce a sociální činnosti byly běžnou součástí podnikové sociální politiky v mnoha firmách na českém území. Práce se zabývá sociálními činnostmi, které zaměstnavatelé poskytovali svým zaměstnancům prostřednictvím sociálních pracovníků či jinak nazvaných zaměstnanců na pracovišti. Práce navazuje na diplomovou práci Markéty Cvejnové s tématem „Role sociálního pracovníka na pracovišti soukromého podniku“.

Má práce v teoretické části proniká do historické roviny sociální politiky podniků a popisuje konkrétní sociální činnosti a jejich způsoby poskytování na českém území, které se odráží od jednotlivých období. V praktické části jsou vybrány tři podniky působící v různém období a hlavním předmětem je analýza konkrétních sociálních činností poskytovaných zaměstnancům podniku.

Hlavním cílem práce je prokázat, že poskytované sociální činnosti zaujímaly nezastupitelnou pomoc člověku v oblastech, které nebyly a nejsou hlavním předmětem činnosti soukromých podniků. Smysl práce je hlavně v tom, aby poukazovala, motivovala a aktivovala nejen budoucí sociální pracovníky, kteří v budoucnu mohou vykonávat svou profesi v soukromém podniku, ale i vyučující, kteří mohou dále vzdělávat své studenty a probouzet aktivitu v oboru sociální politiky podniku a podnít též zájem zaměstnavatelů, kteří se mohou nejvíce zasloužit o kvalitně poskytovanou péči o zaměstnance.



## Literatura

Zdroje k tématu práce jsou velmi neucelené a v českých knihovnách vzácné. Jako hlavní zdroje byly použity soukromé materiály sepsané Prof. Judr. Igorem Tomešem CSc., který stál u zrodu podnikové sociální politiky v Čechách a jedné ze zakladatelek Společnosti sociálních pracovníků Heleny Šálkové, která se tímto tématem intenzivně zabývala v době své působnosti jako sociální pracovnice. Dále bylo čerpáno z knihovny historického kabinetu a archivních materiálů v Národní knihovně a Státním archivu Zámrska. Zahraniční zdroje byly čerpány z internetových portálů.

## Metodika

Teoretická část vychází ze sledování měnícího se přístupu k poskytování sociálních činností v historické souvislosti. Snaží se o značnou konkretizaci jednotlivých služeb pro zaměstnance. V praktické části jsou vybrány jednotlivé podniky za použití tzv. komparativního přístupu, který sleduje poskytování sociálních činností na jednotlivých pracovištích. U jednoho z podniků je použit kvalitativní výzkum jehož hlavní technikou je polostrukturovaný rozhovor. Ten sleduje názory zaměstnanců podniku a jejich vnímání poskytovaných sociálních činností od zaměstnavatele směrem k zaměstnancům.

## Pojmy

**Podnik** - Soubor hmotných, nehmotných a osobních složek podnikání

**Sociální práce v podniku** - Realizace cílů podnikové sociální politiky, vykonávají ji:

1. sociální pracovníci zaměstnaní v personálních útvarech, zejména organizováním nehmotných služeb, sociálním plánování, sledováním poskytování sociálních výhod, team building, růst pracovníků a další.

2. smluvené firmy (outsourcing)

**Sociální politika podniku** se zabývá osobou pracovníka, člena pracovního kolektivu podniku v širším kontextu společenských, ekonomických a jiných vlivů, které na něho působí v pracovním i mimopracovním prostředí. Nositelem sociální politiky je vedení podniku. Sociální politika podniku se týká dvou oblastí a to oblasti pracovní a mimopracovní. Představuje soustavnou a cílevědomou péči o odborný růst zaměstnance a uspokojení jeho oprávněných sociálních potřeb a tím i jeho životní úrovně. Dílčí činnosti, které souvisí s péčí o zaměstnance nazýváme **sociálními činnostmi**, do kterých řadíme např. motivací lidí, růst pracovníků, uspokojování potřeb pracovníků spojených s jejich působením v podniku, sociální výhody (social benefits), někdy spojené i s bydlením pracovníků a s péčí o jejich děti.

**Personální politika podniku** je úsilí, které souvisí s procesem zaměstnávání lidí, tedy s jejich nábořem, přijímáním, profesionálním růstem, kariérou v pracovním poměru, hodnocením jejich výkonu a motivací. Znamená, že se před kolektivem pracovníků formulují a uskutečňují ekonomické a společenské cíle podniku takovým způsobem, aby odpovídaly kapacitě pracovníků a cílevědomě vytvářely u pracovníků vědomí aktivní účasti, podporovaly ochotu osobně se na jejich realizaci podílet a rozvíjely kladné pracovní postoje. Dílčí činnosti, které s tímto úkolem souvisejí jsou označeny jako **personální činnosti**, do kterých se řadí např. přijímání lidí do pracovního poměru, zařazování lidí do podnikové hierarchie, růst lidí v pracovním poměru, hodnocení lidí a sledování jejich profesní kariéry, propouštění lidí, někdy i vyměřování mezd.

**Sociální pracovník** – odborník, profesionál, poskytující sociální služby, sociální péči

**Pracovník** – zaměstnanec podniku

# 1. Historie sociálních činností v podniku na českém území

## 1.1 První reformy v pracovní oblasti

Schopnost pracovat a tím si zabezpečit základní lidské potřeby existuje stejně dlouho jako lidstvo samo. Staré české přísloví říká, že bez práce nejsou koláče. A když není obživa, objeví se hlad a nemoci a s nemocí se pracuje jen těžce.

Alžbětinské chudinské zákony na přelomu 15. a 16. způsobily, že každá farnost byla zodpovědná o zabezpečení péče o chudé. V této souvislosti byly vytvořeny zákony pro chudé, které se dělily pro tzv. zasloužené a nezasloužené chudé. Anglický chudinský zákon královny Alžběty z roku 1601 říkal, že práce schopného člověka je třeba k práci vychovat a že podporovat se mají jen lidé práce neschopní.

Tzv. Tereziánský robotní patent z roku 1776 nařizoval rolníkům práci po 3dny, kdy za práci nedostávali zaplacení. Nespokojenosti rolníků vedly ke vzbouření, která byla postupně potlačována. V 18. století císař Svaté říše římské Josef II. podnikl řadu reforem, mezi které patřil i slavný Patent o zrušení nevolnictví. Tím se zkvalitnilo mimo jiné i vzdělání ve společnosti a začala se rozvíjet podnikatelská činnost. Rolníci postupně odcházeli do větších měst, kde byla možnost pracovat v továrnách. Tímto krokem byla výrazně podpořena průmyslová revoluce v Českých zemích. Ta měla za následek mnoho změn ve společnosti. Jednou z nich byl samotný přístup k práci a k celé sociální politice v podnicích. Již v roce 1811 bylo možné podat žalobu o náhradu škody za pracovní úraz na území ČSR, později se začala omezovat délka pracovní doby a stanovovaly se minimální mzdy. Vznikalo tak pracovní zákonodárství jako první forma podnikové sociální politiky.

*„Na sociální výdaje se začalo pohlížet jako na významné činitele ekonomického růstu. Na základě toho se zrodila i teorie o investicích do lidského činitele a vyčíslovaly se ekonomické přínosy jednotlivých sociálně-politických opatření“.* (Šálková, Tomeš 1984, str. 9)

Na území našeho státu bylo v 19. století nemálo podnikatelů, kteří se začali orientovat na sociální politiku podniku v čím dál větší míře. V některých velkých

továrnách se zaváděly odborné pozice pracovníků, kteří měli na starost sociální péči o zaměstnance.

## 1.2 Péče o zaměstnance v podniku Tomáše Bati

V českých zemích patřil Tomáš Baťa (1876–1932) bezpochyby k nejúspěšnějším podnikatelům své doby. Jeho firma proslavila tzv. „město století“ Zlín. Roku 1894 založil se svými sourozenci obuvnickou firmu. Tomáš Baťa se však nevěnoval pouze samotné výrobě obuvi, ale jeho firemní systém byl propracovaný komplexně. Jeho upřímný zájem o své zaměstnance z hlediska jejich potřeb byl zjevný.

*„Chci být šťastným. Avšak člověku nelze být šťastným, žije-li mezi nešťastnými, jako nelze trvale zůstat zdravým mezi nezdravými. Mým cílem tedy je, aby bylo na světě více šťastných lidí.“* TB (Zelený, 2005, str.24)

Sociální program Tomáše Bati byl detailně propracovaný a týkal se mnoha oblastí života. Kromě odpovídající mzdy, která tvořila základ pro motivaci k práci se Baťa zaměřoval na tzv. Sociální motivační program. Jednu z důležitých oblastí tvořilo zabezpečení bytových podmínek pracovníků. Jeho heslem bylo „Kolektivně pracovat, individuálně bydlet“. Stavěly se domky, jejichž základem byly půl-domky se zahradou, třemi místnostmi, sklepem a kuchyní. Pracující lid přicházel do Zlína z malých vesnic ze skromných poměrů. Tito lidé byli zvyklí žít doma v jedné místnosti často i společně s domácími zvířaty. Proto byl pro ně nový způsob bydlení ve velkém městě zároveň i novou zkušeností a často i nelehkou zkouškou. Bydlení v „Baťových domcích“ bylo na tehdejší dobu na vysoké úrovni. Na výstavu byly použity červené cihly z důvodu jejich dobré kvality a nízké ceny. V domcích žily celé rodiny pracovníků. Bydlení tvořilo významnou součást motivace, jelikož při skončení pracovníka v pracovním poměru musela být opustit celá rodina. O mladé muže i ženy bylo také dobře postaráno. Byli ubytováni v internátech. Platby za ubytování byly samozřejmě výhodné jak pro firmu tak pro pracovníky. Nájem za měsíc v těchto domcích byl o dvě třetiny levnější než tehdejší celorepublikový průměr.

V oblasti zdravotní péče Baťa též vynikal svou důsledností. Nechal vystavět nemocnici, kde probíhaly jak preventivní prohlídky všech pracovníků tak i nově přijímaných. Tzv. Zdravotnická matrika sloužila ke sledování statistik zdravotního stavu všech zaměstnanců. Byl zřízen sociálně – zdravotnický ústav, kde existovala vedle dalších služeb např. poradna na ochranu pracujících matek s dětmi. (Lešingrová 2008)

Velký důraz se kladl na kvalitu stravování. Jídlo pro zaměstnance bylo hodnotově vyvážené a podávalo se dostatečné množství. Baťa pro své zaměstnance koupil statek, který nesl název Cecilka. Potraviny se díky tomu mohly prodávat levněji ve velkém množství. Cena v jídelnách u Bati byla v porovnání s ostatními restauracemi nesrovnatelně nižší. Snídaně a večeře se podávaly za 1Kč, v běžných jídelnách za 6Kč. Kvalita stravy se pravidelně kontrolovala. Využívány byly i cenově výhodné pekárny.

Vzdělávání hrálo významnou roli zejména pro mladé zaměstnance. Jejich denní režim měl pevný řád. Po pracovním dni, kdy bylo zavedeno povinné dvouhodinové volno na soukromý program dle libosti, následovala večerní škola, jejíž program trval tři roky a zájem o studium byl velký. Baťa však nepodporoval jen své zaměstnance, ale i další školy v regionu.

V roce 1926 vznikl v Baťově koncernu tzv. „Baťův podpůrný fond“. BPF se dělil na dvě oblasti – podnikatelskou a sociálně-zdravotní. Z tohoto fondu byla poskytována finanční pracovníkům, kteří se ocitli v tíživé situaci. Cílové skupiny se dělily na seniory, vdovy, invalidní občany, ale i pracovníky v období nemoci. Správní výbor se věnoval výstavbě škol, internátů, rodinných domů a ubytovacích zařízení.

Vznik sociálního oddělení se datoval od roku 1924 a dělilo se na dvě oblasti a to oblast poradenskou a evidenční. Do té doby byla péče o zaměstnance rozdělena mezi různá oddělení. Velmi významnou roli zde hrál pracovník, nazývaný jako sociální referent, který se staral o zlepšení pracovního prostředí. Náměty na zlepšení nedodávali jen nadřízení, ale i samotní zaměstnanci podniku. Problémy pracovníků neměly jen pracovní-sociální charakter, ale týkaly se i soukromé oblasti života. Vyřizovaly se přání a stížnosti, které se týkaly zejména nadřízených, kolegů, mzdových a pracovních podmínek. Sociální oddělení dále řešilo žádosti, které obsahovaly záležitosti sociální, proto ho nemohlo řešit oddělení osobní. Referent též pečoval o

zaměstnance v nemoci, zejména poradenstvím o různých dávkách. (Kašpárková, 2010)

Baťa nezapomínal ani na péči o děti. O zdraví budoucích matek a dětí bylo pečováno již před porodem. Sociální pracovnice docházely za budoucími rodičkami a poskytovaly jim poradenství ohledně léků, vhodných životních podmínek, poskytovaly též pomoc s umístěním do nemocnice. Sociální oddělení zajišťovalo dary novorozencům, pro jejichž získání musely být splněny určité podmínky. Např. jeden z rodičů musel v továrně pracovat déle než jeden rok. V závodní spořitelně se založila vkladní kniha novorozeněte a počáteční vklad byl 1000 korun s ročním úrokem 10%. Peníze se vyplácely při dovršení 24let. Závodní mateřské školy byly samozřejmostí. Bylo vystavěno spoustu dětských hřišť a sportovišť pro vyplnění volného času dětí. Zajímavostí byla péče o sirotky. Baťa se podílel zejména finančně na chodu těchto spolků po válce, kdy mnoho dětí zůstalo bez jednoho nebo obou rodičů.

K další činnosti pak patřily otázky bytové, které byly třeba řešit. Funkce sociálního referenta byla specifická tím, že ji nemohl vykonávat kdokoliv. Mezi dvě hlavní podmínky pro výkon tohoto povolání byl dosažený věk 28let a rodinný stav – požadavek žít v manželství. Další z podmínek byly dobrá komunikace, sociální cítění, věrnost závodu a kvalitní rodinné poměry. Mezi jednotlivé sociální činnosti, poskytované sociálním referentem patřily návštěvy rodin, které potřebovaly sociální podporu. Tyto návštěvy měly za cíl ověřit a identifikovat sociální problém zaměstnance. Sociální referent byl přímo podřízený Tomáši Baťovi a hlavním důvodem byla možnost objektivního rozhodování bez ovlivnění jakékoliv další osoby. Méně závažné případy řešil referent sám a při složitějších problémech mu bylo k dispozici osobní oddělení nebo i vedoucí závodu.

Baťa podporoval kulturu a sport. Ve Zlíně nechal vystavět kino. Byl postaven sportovní areál pro aktivní využití volných dní. Budova s názvem „Sokolská bůda“ sloužila k různým kulturním a sportovním akcím, pořádání koncertů a zábavy. K dispozici sloužil i bazén, koupaliště bylo vystavěno hned několik po celém Zlíně, z nichž jedno neslo název Baťák. Hodně se využívaly i speciálně určená místa pro sport jako hřiště na fotbal, házenou, atletická a cyklistická dráha. Vyžití zde našli i fanoušci boxu. (Lešingrová, 2008)

Pracovní morálka se nekompromisně a přísně dodržovala. V továrnách byl přísný zákaz kouření i požívání alkoholu. Porušení se trestalo pokutami, které se využívaly ve prospěch Baťova podpůrného fondu nebo přeložením na jinou, většinou méně placenou práci, někdy i okamžitou výpovědí. Přesčasy se neproplácely. Udržování pořádku během pracovní doby i po ní bylo samozřejmostí. Důležitou roli v přístupu Tomáše Bati ke svým zaměstnancům hrál pocit smysluplnosti práce. Baťa kladl velký důraz na, aby se každý cítil být potřebným a oceněným. „*Doslova lidem vštěpoval, že obouvají celý svět, že to má smysl...a ti lidé se cítili jako součást podniku*“ ( Zelený, 2006, str.52)

Tomáš Baťa však neměl pouze své obdivovatele. Tehdejší prezident Edvard Beneš se netajil tím, že mu způsob kapitalistického smýšlení úspěšného podnikatele nebyl po chuti. I ve světě se objevovali lidé, kteří šli tvrdě proti němu.

*„Kritici označovali Baťův samosprávný dílenský systém za vykořisťovatelský a za sociální dumping. Hlavními oponenty byli výrobci obuvi v zahraničí. Studie uveřejněná roku 1928 v časopise American Shoemaking však doporučovala americkým podnikatelům Baťovy zkušenosti studovat.“* ( Hlaváč, 2000, str. 184)

*„Při své práci neměl jsem na mysli vybudování závodu, ale lidí. Vybudoval jsem člověka, aby byl výkonnější a lépe sloužil zákazníkům, a on potom vybudoval závod. Hlavní úlohou organizátora je, aby vytvořil morální a psychologickou základnu, na níž by se jeho spolupracovníci mohli rozvíjet.“* TB (Zelený, 2006, str.23)

V citaci uvedené výše Baťa přesně vystihuje, na jakém principu fungoval jeho závod. Baťa si uvědomoval, jak nesmírně důležité je chápat pracovníka komplexně. Nejen jako výrobní sílu, která slouží k zisku, ale jako člověka se všemi jeho potřebami. Baťa velmi pružně reagoval na motivaci, což je základem pro kvalitní výkon práce a zároveň však apeloval na průběžné vzdělávání a růst svých pracovníků. Svým chováním a jednáním dokázal být ostatním vzorem, což se odráželo v pozitivních výsledcích jeho celoživotního úsilí.

### **1.3 Změny v přístupu k zaměstnancům v podnicích ČSR od druhé světové války do 70. let**

Během druhé světové války se v ČSR velmi razantně změnila podmínky pro pracující v továrnách a podnicích. V roce 1939 bylo vydáno vládní nařízení, jenž dalo vznik úřadům práce, které rozhodovaly o práci každého jednotlivce. Dělníci ztratili jakékoliv právo na jednání s odbory o pracovních a mzdových podmínkách. Mzdová politika v protektorátu byla řízena centrálně a regulovaně. Celostátní válečná krize zasáhla všechny obyvatele včetně zaměstnanců podniků. Kritický stav si uvědomovali i nacisté a kvůli tlaku na vysoké tempo výroby začali podnikat určité kroky. K těm bylo přistoupeno ne z důvodu péče o zaměstnance a individuálního uspokojení potřeb občanů, ale za účelem udržení výroby podniků. Zastupující říšský protektor Reinhard Heydrich proto nařídil zásahy v oblasti sociální péče o dělníky, kteří pracovali v těžkém průmyslu a zemědělství. Dělníkům byl zvýšen příděl sádla a došlo k rozdělení 200 000 kožené pracovní obuvi. Tato gesta se však zdaleka netýkala všech pracujících. O něco větší pokrytí mělo rozšíření úrovně stravování v podnicích. V roce 1943 existovaly jídelny ve 1300 podnicích a dosahovaly počtu půl milionu strážníků. V té době však bylo zaměstnáno v průmyslu a zemědělství ke dvěma milionům lidí. Za války se nejen v práci, ale i v běžném denním životě objevovaly důsledky stálého strachu, stresu a nekvalitního jídla, které vedly k vysoké mortalitě a nemocnosti jak dětí, tak dospělých. Konalo se několik výjezdních ozdravovacích akcí pro dělníky, které měly za úkol zastřít vážné následky válečných nepokojů. Ozdravné pobyty se konaly od roku 1942 v Českém Šternberku a v Luhačovicích. Týden v ozdravovně však nemohl kompenzovat předchozí fatální vyčerpání lidského organismu, poznamenaného válkou. (Uhlíř, Kaplan 2005)

Podnikové sociální služby bezprostředně po válce vznikaly a reagovaly na základní, obecně biologické a existenční potřeby pracovníků. Zlomový rok 1948, kdy se k moci dostala Komunistická strana Československa (dále jen KSČ) se vnímání sociální péče (tehdejší termín pro sociální práci) nuceně měnil. Termín sociální politika se pozvolna vytrácel z programů i slovníků.

Sociální problémy občanů byly nově nastoupenou vládou považovány jako důsledek předchozí doby a veškeré sociální zabezpečení přešlo pod nadvládu státu, potažmo



KSČ. Charitativní práce byla vládou odmítána. Nepochopení funkcí sociální politiky za socialismu začalo být zpochybňováno už počátkem šedesátých let, kdy byla přijata sociální opatření, obsažená v prvním socialistickém zákoníku práce.

Navzdory nepříznivému období pro další rozvoj sociální práce v Československu se v továrnách a výrobních podnicích začíná formovat tzv. podniková péče o pracovníky, jež obsahuje sociální činnosti realizované odborníky – sociálními pracovníky. Ti získávají svou prestiž.

*„Do oblasti sociální práce se zde dostali lidé, kteří nebrali toto povolání jen jako formální úkol, ale opravdu se mu věnovali, neboť jim nebylo dovoleno působit v jiné oblasti.“ ( Šiklová 2007, str.147)*

Jedním z příkladů péče o pracovníky byla tzv. “závodní sociální služba“, která byla chápána jako nová forma sociální péče. Hlavní úkolem bylo zaměřovat se na postupné naplňování sociálních potřeb pracovníků v pracovním procesu, předcházet možným problémům spojeným s nedostatkem naplnění těchto potřeb. Na rozvoji závodní sociální služby se podílelo tzv. Revoluční odborové hnutí (dále jen ROH). Postupem času se podařilo vybudovat kvalitní systém zdravotní sociální péče v závodech, pracovalo se na zlepšení ochrany života a zdraví při práci. Ve znárodněných podnicích byly zřizovány sociálně-politické útvary, které se svou důležitostí posunuly na stejnou úroveň jako útvary výrobní, obchodní a další. (Šálková 1980)

Významnou funkci rozvoje péče organizací o pracovníky byly kolektivní smlouvy, jež byly zakotveny v tehdejším statutu o národních podnicích. Postupně se realizovaly sociologické studie podniků, jejichž výsledky poukazyvaly na další potřebný rozvoj služeb pro pracující lid. Do podnikové praxe se dostávají na pracovní pozice psychologové, sociologové a sociální pracovníci, i když jejich počty zdaleka nedosahují potřebného čísla. Mezi jeden z prvních výzkumů se řadí výzkum v dnes již neexistujícím podniku Tesla Pardubice, kterému bude věnována kapitola v praktické části této práce. Pro další vzdělávání řídicích pracovníků v oblasti sociálního rozvoje přinesla sociologie práce a průmyslu nové mechanismy. Již počátkem šedesátých let se pořádala školení pro pracovníky, kteří vykonávali sociální činnosti ve výše zmíněném podniku Tesla. Záměry podnikové sociální politiky se uskutečňovaly

pomoci nástrojů, k nimž patřila především péče o pracovníky, jejíž obsah se vyvíjel postupně. Pojem „péče o pracovníky“ byl zaveden zákoníkem práce v roce 1965. Jeho původní koncepce zahrnovala péči o kulturní a odborný rozvoj pracovníků a jejich pracovní podmínky, zabezpečení při pracovní neschopnosti, po vyčerpání pracovní neschopnosti, zabezpečení při mateřské dovolené a po zákonem stanoveném období pracovního volna.

Důležitým mezníkem pro další vývoj podnikové sociální politiky byla v roce 1968 první mezinárodní konference ministrů práce a sociální péče konaná v New Yorku. Na základě závěrů konference jednala i Komise pro sociální rozvoj Organizace spojených národů (dále jen OSN), z jejího podmětu byl zpracován projekt nazvaný „Sociální práce v průmyslu“ a závěry projektu byly doporučeny členským zemím OSN. Závěry a doporučení obsahovaly:

- *„Vypracovat na úrovni vlád perspektivní koncepci účasti průmyslových organizací na řešení pracovních a životních podmínek pracovníků a to ve spolupráci a v návaznosti na péči o obyvatelstvo, kterou zajišťuje stát svými orgány nebo prostřednictvím dobrovolných organizací.“*
- *„Orientovat vědecké výzkumy a rozborů na potřeby pracovníků a jejich rodinných příslušníků, analyzovat úroveň péče o pracovníky, soustřeďovat potřebné informace pro rozhodování a určení dalších směrů rozvoje.“*
- *„Zaměřit pozornost zaměstnavatelů na systematickou a plánovitou péči o bezpečnost a ochranu zdraví při práci, na zdokonalování zdravotní péče, zabezpečení v nemoci, na rozvoj společného stravování, zlepšování bydlení, zvyšování kvalifikace a na řešení specifických problémů skupin pracovníků, zejména mládeže, žen, zdravotně postiženým a migrujícím pracovníkům.“*
- *„Ve spolupráci s územními správními orgány a odborovými organizacemi vytvářet podmínky pro zvyšování úrovně péče o potřeby pracovníků v malých organizacích.“*
- *„Věnovat zvýšenou pozornost přípravě a vzdělávání specialistů pro péči o potřeby člověka v průmyslu a rozvíjet specializované školství.“* (Šálková, Tomeš 1984, str. 35)

Návazným dokumentem v ČSR ve zvyšování péče o pracovníky bylo „Usnesení předsednictva“ KSČ z roku 1970, které nařídilo podnikům rozvíjet komplexní péči o pracovníky a týkalo se i sociálně-právního poradenství a péči o skupiny pracovníků.

#### **1.4 Formování sociálních činností v podniku v 70. a 80. letech**

Jak uvádí Šálková (1971) „...konkretizací sociální politiky podniku jsou sociální činnosti a zejména sociální práce...“. V podnicích ji zajišťoval odborný pracovník nebo „pracovník kádrového a personálního útvaru“ na základě intenzivního sledování a evidování problému v pracovním kolektivu jako celku, v jeho jednotlivých skupinách či u jednotlivce. Základem byl průběžný kontakt odborníka se členy podnikového kolektivu. Neformální kontakt odborníka s pracovníky měl všestranně kladné výsledky zejména při stabilizaci podnikového kolektivu, při harmonizaci osobně – pracovních vztahů a ztotožnění se pracovníka s podnikem. Sociální práce měla primárně preventivní charakter. Pomáhala zajišťovat materiální a společenské potřeby pracovníkům a udržovat jejich osobní integritu. Problémy, které se na pracovišti řešily pomocí odborného přístupu měly různý charakter. Plyuly z fyzické či psychické zátěže, zhoršeného zdravotního stavu, zvyšujícího se věku, z nezvládnutých sociálních rolí, z neschopnosti se přizpůsobit požadavkům podniku atd. Přestože hlavním významem sociální práce v podniku byla prevence, sociální pracovníci se orientovali ve většině případů na řešení již pokročilých problémů či situací nebo na mnohaproblémové jedince. V takových případech byly výsledky minimální a samotná činnost sociálního pracovníka byla demotivující. (Šálková, 1971)

Přesto měla sociální práce v podniku velký smysl. Řada lidí, kteří se ocitli v bezvýchodné situaci, potřebovali možnost diskuze. Sociální pracovník byl schopen v tomto směru otevřeně s pracovníkem hovořit o jeho problému a přesto zůstat profesionálem a odborně s informacemi pracovat. Problémy pracovníků se týkaly i rozporuplností pracovních úkolů, které dostávali od svých nadřízených. To se týkalo zejména pracovníků matek, které se potýkaly, jak je zmiňováno výše, se zvládáním více rolí najednou. Charakter práce sociálního pracovníka byl v tomto případě operativní –

snížení psychické zátěže pracovníků, možnost podílu na vyřizování soukromých záležitostí pracovníků, jednání s úřady, soudem atd. Poskytnutí základní informací, možnost konzultace alternativ řešení, ale i pohotové telefonické vyřízení daného problému bylo samozřejmostí. Velmi důležité v odborných intervencích bylo pro podnik vnímání pomoci samotným pracovníkem. Cílem bylo, aby pracovník pomoc chápal ne jako aktivitu jednotlivce, ale jako pomoc podniku. Tím bylo přispíváno k pocitu sounáležitosti k podniku. Nezáleželo ovšem na pomoci profesionála, ale také na samotném přístupu zaměstnance. Z tohoto hlediska se zaměstnanci dělili do tří skupin:

- Pracovník sám vyhledal sociálního pracovníka ještě v zárodku problému
- Pracovník přišel po určitém váhání z podnětu kolegy, případně při vyhrocení konkrétní situace
- Pracovníci, kteří i při dlouhodobém a vážném problému na pracovišti zůstávali lhostejní a jakékoliv řešení odmítali

Sociální pracovník usiloval též o vyhledávání – depistáž všech pracovníků, včetně těch, kteří se k řešení problému stavěli negativně. Osobní předpoklady odborníka a též i pracovní podmínky určovaly, do jaké míry se mu dařilo sociální činnosti vykonávat.

#### **1.4.1 Model péče o pracovníky v podniku**

V modelu péče o pracovníky v podniku fungovaly dvě základní skupiny činností:

- Poskytování sociálních služeb
- Poskytování skupinové a individuální sociální práce

Uspořádání péče o pracovníky odpovídalo tradicím jednotlivých podniků, jejich zájmům a možnostem. Sociální služby, které podnik poskytoval, vycházely buď z povinnosti ze zákona nebo dle vlastní úvahy a potřeby nejen svých, ale především zaměstnanců, které zahrnovaly:

- Péči o bezpečnost a ochranu práce - služby sloužící k bezpečnosti a ochraně práce, které obsahovaly ochranné pomůcky, prověřující příčiny úrazů a nemocí z povolání, opatření k jejich předcházení, organizující prověřování bezpečnosti práce, budování šaten, umýváren a ostatních hygienických zařízení. Zřídka byly zjišťovány sociální činnosti zajišťující estetické prostředí
- Péči o zdraví - vybavení pro provoz závodní zdravotnické služby
- Péči o stravování - služby závodního stravování, provoz „kantýn“, prodej studené stravy, nápojů a nepotravinového zboží v omezeném rozsahu některých podniků byly vybudovány tzv. jídelní kouty či bufety s kombinovaným prodejem teplé či studené stravy
- Sociální poradenství – odborná individuální sociální služba
- Péči o předškolní zařízení – zřizování podnikových jeslí a školek
- Péči o bydlení - poskytování bydlení v podnikových bytech, podpora stavebních bytových družstev
- Péči o ubytování - poskytování ubytování v podnikových ubytovnách zejména pro mladé pracovníky
- Péči o hromadnou osobní dopravu - služby v osobní dopravě do práce a z práce, zejména jednání s Československou automobilovou dopravou (dále jen ČSAD) o úpravě jízdních řádů, někdy poskytnutí úhrady na mimořádné spojení pro pracovníky, ošetřené smlouvou. Zde existovaly i speciální podnikové autobusy, dopravující pracovníky na školení, rekreace, zájezdy atd.
- Péči o rekreaci - podnikovou závodní rekreaci ve vlastních zařízeních, dle velikosti podniků ubytování v hotelích (se stravou) či chatách (bez stravy). Všechny podniky přispívaly na výběrovou rekreaci ROH.
- Péči o kulturní a zájmovou činnost - podpora klubové činnosti, závodní kluby, společenské domy a domy kultury
- Péči o tělovýchovu - podpora tělovýchovných organizací, údržba a provoz hřišť a příspěvky z Fondu kulturních a sociálních potřeb (dále jen FKSP).

Tyto podnikové sociální služby směřovaly zejména ke tvorbě:

- a) zdravotnicko-sociálních podmínek při práci lidí v podniku
- b) ekonomicko-sociálních podmínek života pracovníků

Vedle těchto rozšířených služeb budovaly podniky též mateřské školy a podnikové jesle, zařízení pro dětskou letní rekreaci, organizovaly akce pro ženy a seniory – bývalé zaměstnance. Již méně byly zaznamenány sociální činnosti, které směřovaly k úspoře mimopracovního času pracovníků. Jednotlivé oblasti péče o pracovníky směřovaly k uspokojování sociálních potřeb, které usilovaly svojí aktivitou o komplexnost. Problémem byla tzv. zobecňovaná potřeba pracovníků. V některých případech se stávalo, že poskytované sociální služby neuspokojily služby jednotlivců na úkor kolektivu. To se projevovalo např. u závodního stravování. Struktura jídel mnohdy neodpovídala nutričním potřebám určitých skupin strávníků dle věku, charakteru práce či zdravotnímu stavu. Obdobný problém se vyskytoval i u rozvržení pracovní doby, kdy byla nedostatečně respektována speciální potřeba např. žen s malými dětmi.

Poskytování individuální a skupinové sociální práce bylo založeno na diferenciovaném přístupu k potřebám jedinců i skupin podniku. Byla uskutečňována v rámci sociálních činností, které byly zaměřeny zejména na sociálně-právní poradenství, pomoc v náročných životních situacích ženám s dětmi, mladým lidem, studentům, absolventům, nově nastoupivším pracovníkům, zdravotně znevýhodněným občanům, seniorům, pracovníkům, kteří byli odloučeni od svých rodin a dalším. Předností individuální a skupinové sociální práce byla poměrně malá potřeba materiálně-technického vybavení. Skupinová a individuální sociální práce pomáhala objasnit členům skupiny, resp. jednotlivci charakter sociální problematiky, hledala způsoby řešení a aplikovala je. Vytvářela další možnosti pro pracovníka, jak řešit problematiku vlastními silami. Zároveň však měla přivést jedince k pochopení jeho vlastní situace, předcházení dalších problémů, bez vnucování dalších názorů, na které není dosud připraven.

### 1.4.2 Postavení sociálního pracovníka v podniku

Sociální pracovník, který se odborně a systematicky zabýval sociálními problémy pracovníků podniku, zaujímal rovnocenné místo v podnikovém týmu. Byl jakýmsi průzkumníkem oprávněných sociálních potřeb pracovníků – postupoval dle metod sociální práce – snažil se zajistit takové zlepšení, které se týkalo jak pracovní, tak životní situace pracovníků. Organizační uspořádání týmu nebylo v podnicích jednoznačné. V některých podnicích bylo běžné, že jednotlivé úkoly práce zajišťovali různí lidé na různých pozicích, neexistovalo zde jednotné řízení. V jiných podnicích se projevovaly tendence zařadit všechny činnosti týkající se sociálního tématu pod jedno oddělení. Sociální práci nebylo možné v podnicích organizačně zajišťovat podle univerzálně platné předlohy. Bylo nutné brát v potaz rozdíly mezi podniky v průmyslu, stavebnictví, dopravě, zemědělství, mezi podniky a orgány státní správy.

Postavení, které zastával sociální pracovník v podniku, bylo ovlivněno zejména tradicí a specifičností jednotlivých podniků. Záleželo na tom, jak dlouho již pozice sociálního pracovníka v podniku existovala. Platilo pravidlo, čím déle existovala tato pozice, tím lépe našel sociální pracovník odborné uplatnění. Aplikaci odborných metod mohl sociální pracovník využít přímo v denním styku s pracovníky. Základními metodami byly:

- Kolektivní a všeobecná péče – prostřednictvím kolektivu bylo působeno na změnu postojů a jednání jedinců, při pracovní a společenské adaptaci v kolektivu ostatních pracovníků
- Práce se skupinami – byla zaměřena na skupiny pracovníků, jejichž sociální problematika měla podobné znaky např. ženy s malými dětmi, mladiství, zaměstnanci pracující na směny, absentéři, starší pracovníci, lidé ohrožení alkoholismem, zdravotně znevýhodnění pracovníci atd.
- Individuální nebo případová práce – práce měla rozmanitou povahu, mohla se týkat vhodnější úpravy pracovního prostředí a pracovních podmínek, výchovně vzdělávacích činností až po sociální poradenství a pomoc při vážných rodinných

problémech. Rozdílný postup byl používán při práci s pracovníkem, který přišel sám za sociálním pracovníkem než s osobou, která přišla na podmět druhého (např. nadřízeného).

Metody sociální práce se prolínaly a byly součástí sociálních činností. Zpravidla je zajišťovalo oddělení péče o pracovníky nebo sociální oddělení. Samotné sociální činnosti byly podmíněny vzájemnými vztahy mezi jednotlivými pracovníky:

- Vztah sociálního pracovníka a podnikového kolektivu
- Vztah sociálního pracovníka a vedoucích pracovníků
- Vztah sociálního pracovníka k odborové organizaci
- Vztah sociálního pracovníka k dalším odborným organizacím, zabývajícím se člověkem v pracovním procesu

Charakter vztahů vyplýval ze skutečnosti, že činnost sociálního pracovníka se dotýkala osobních a často intimních záležitostí pracovníka. Proto byla kvalita poskytovaných služeb bezprostředně podmíněna důvěrou členů podnikového kolektivu. Bylo nutností, aby pracovníci byli přesvědčení o tom, že je sociální pracovník ochoten se zabývat jejich problémy, o jeho schopnosti pomoci a profesionálního přístupu práce s osobními informacemi. Přiměřené postavení si sociální pracovníci v podniku postupně utvářeli na základě jejich trpělivé práce. Nešlo očekávat, že se jejich pozice vytvoří pouze na základě jejich funkce.

Jak bylo výše zmíněno, vztah sociálního pracovníka k vedoucím pracovníkům byl pro poskytování sociálních činností velmi důležitý a měl oboustranný význam. Úkolem každého vedoucího bylo stýkat se se svými podřízenými. Nejednalo se pouze o pracovní vztah, který vedl k zajišťování povinností týkajícího se popisu práce, ale také rozvíjení vztahu společenského, meziosobního, ve kterém se odrážel přístup a záležitosti všech zúčastněných osob. Od vedoucích pracovníků bylo v narůstající míře vyžadováno, aby jejich přístup k podřízeným byl citlivý a vnímavý jak k pracovním tak i osobním problémům. Měl-li nadřízený přirozenou autoritu, mohl s podřízeným v tomto směru dobře pracovat a provádět poradenskou činnost. Bylo však nutné předpokládat, že řešení osobních záležitostí mnohdy přesahovalo možnosti (a



kompetence) vedoucího pracovníka. Potom bylo důležité, aby vedoucí uměl přizvat vhodným způsobem ke spolupráci sociálního pracovníka. Podmínkou bylo, aby měl vedoucí pracovník představu o náplni práce sociálního pracovníka v podniku, schopnosti převedení problému a důvěru v jeho odbornou zdatnost. Zkušenost z praxe v podnicích ukazovaly, že nejsnazší spolupráce byla s přímými nadřízenými pracovníky, kterých se problém týkal. Obtížnější již bylo vytvoření správných pracovních vztahů s vyššími vedoucími pracovníky. Zde převažoval názor, že sociální pracovník má nižší postavení než oni. Snadněji se pak sklouzávalo k příkazům jako náhrada za spolupráci a vyšší vedoucí nabývali dojmu, že problémy týkající se sociální otázky nejsou stejně důležité jako úkoly, týkající se samotného provozu. Snadnější navazování vztahů mezi pracovníky bylo samozřejmě v menších podnicích. Ve větších podnicích si pracovníci předávali informace většinou prostřednictvím písemných zpráv a analýz, což osobní vztahy znesnadňovalo.

Další činitel, který ovlivňoval postavení sociálního pracovníka v podniku vyplýval z organizačního zařazení. Nejčastěji byl pracovník zařazen na personálním oddělení, což usnadňovalo vnímání jeho pozice ostatním pracovníkům. Bylo žádoucí, aby sociální pracovník spolupracoval a neformálně se setkával s ostatními útvary podniku. Zvláštní pozornost vyžadovala spolupráce sociálního pracovníka s podnikovým lékařem. Jejich pracovní vztah byl v praxi tak úzký, že bylo možné se setkat i s tendencemi spojovat organizačně jejich činnosti. V některých případech byla vzájemná spolupráce lékaře a sociálního pracovníka přímo nezbytná. Ta se týkala např. při péči o duševní zdraví pracovníka. Sociální pracovník vycházel při spolupráci s lékařem z poznání, že sociální problematika často vytvářela živnou půdu pro vznik zdravotních problémů a naopak, při nepříznivém zdravotním stavu docházelo ke zhoršení sociálních záležitostí. Proto byla spolupráce založena na základě reciprocity, tzn. vzájemné výměně informací, které mohou napomoci oběma stranám k pochopení příčin a ulehčení řešení. Důležitou roli hrála spolupráce s odbory. Odborová činnost a činnost sociálního pracovníka se někdy téměř prolínala, proto byla součástí těsné spolupráce. Odborná činnost sociálního pracovníka konkretizovala záležitosti, kterými se odbory zabývaly a naopak prostředky odborové organizace zvětšovaly síly při překonávání osobního strádání pracovníků. V praxi docházelo k vzájemnému předávání informací pro posouzení situace jednotlivců i pro prospěch

celého kolektivu podniku. Vzájemný respekt a spolupráce vedla i k upevnění postavení sociálního pracovníka v podniku. Neformální spolupráce byla pozitivně ovlivněna účastí sociálního pracovníka při jednání komisí odborové organizace, které se zabývaly např. bytovou a sociální otázkou, komise žen, komise národního pojištění atd. Jelikož se náplň práce sociálního pracovníka týkala i mimopracovní oblasti pracovníků, vstupoval též do vztahu s organizacemi, které stály mimo podnik. Sociální pracovník v podniku představoval činitele, který propojoval státní systém se systémem podnikovým ve smyslu péče o člověka. Při řešení problémů sociálním pracovníkem se vyskytovaly problémy, které vyžadovaly poradenskou činnost odborných pracovníků. Jednalo se zejména problémy duševního rázu a kooperace zde probíhala např. mezi psychologem, psychiatrem či dalších odborníků dle povahy problému. Zde se nejednalo o „prosté“ předání úkolu, ale o shromáždění spousty důležitých informací, které pak usnadňovaly odborné řešení. V těchto případech spolupráce mezi odborníkem a sociálním pracovníkem pokračovala. Vzájemně se nepovažovali za konkurenci a jejich spolupráce si měla navzájem pomáhat.

### **1.4.3 Konkrétní podoba sociálních činností v podniku**

Uskutečňování sociálních činností v podnikové praxi mělo členitý charakter. Jedním ze základních a průběžných úkolů sociálního pracovníka bylo získávání důvěry pracovníků. Pokud se mu nepodařilo potřebnou důvěru získat, nemohla jeho práce vést k úspěchu. Důvěra pracovníků byla důležitá hlavně proto, že ovlivňovala celkové postavení a chápání sociálního pracovníka. Praxe ukazovala, že pro začátek každého kontaktu bylo důležité navodit klidnou a přátelskou atmosféru a při samotném oslovování jednotlivých pracovníků dbát na správné vyslovené pracovníkova jména. Důraz v interpersonálním kontaktu byl kladen na upřímný neformální zájem o problémy pracovníka. Jelikož se v sociálních činnostech podniku jednalo o zvláštní formu sociálního kontaktu, byl zájem profesionála orientován především na věcné řešení konkrétního problému. Pozornost bylo nutné věnovat celkovému průběhu interpersonálního kontaktu s pracovníkem. Sociální pracovník měl za úkol ve svém jednání cílevědomě usilovat o objektivitu, zachovat si vědomý odstup od problému a s tím spojené kritické stanovisko.

Náročné pracovní situace vznikaly tehdy, když se postižený pracovník choval hrubě či agresivně, což pro sociálního pracovníka byla zkouška klidu a zároveň potřeba pohotového jednání. Významnou úlohu hrál přístup sociálního pracovníka k samotné výpovědi sdělovaného problému. Naslouchání dále předpokládalo, že sociální pracovník byl dostatečně trpělivý a byl zaměřen na získání co nejpřesnější věcné informace. Rozhovor byl základním nástrojem při poskytování individuální sociální práce v podniku. Jeho cílem bylo získat co nejpřesnější informace a podoba rozhovoru se lišila stejně jako podoba jednotlivých problémů pracovníků. Záleželo také na tom, zda k rozhovoru došlo při aktivitě pracovníka, který vyhledal sociálního pracovníka nebo zda si rozhovor vyžádal nadřízený a došlo k předání řešení problému do rukou sociálního pracovníka. K usnadnění vedení rozhovoru mezi zaměstnancem a sociálním pracovníkem byl dostatek znalostí sociálního pracovníka o pracovním zařazení pracovníka, o prostředí, ve kterém se pracovník nacházel. Jak již bylo zmíněno výše, vysoká míra objektivity při zjišťování informací byla základem. Bylo také nezbytné vzít v úvahu, že pracovník, který řeší těžkosti, měl někdy sklon ke zkreslování skutečností a proto bylo na sociálním pracovníkovi, aby odhadl, do jaké míry bylo sdělení objektivní a kde již bylo ovlivněno mírou problému.

Nezbytným zdrojem pro sociálního pracovníka byly pravidelné pochůzky po odděleních podniku a s tím související bezprostřední styk s lidmi na pracovišti. Sloužily k udržování blízkých neformálních kontaktů s celým podnikovým kolektivem. Pro rovnoměrné rozdělení návštěv byl vypracován harmonogram, v němž bylo možné z hlediska intervalů návštěv jednotlivých oddělení respektovat specifické potřeby častějšího kontaktu s některými jedinci nebo skupinami pracovníků. Hlavním účelem pochůzek nebylo jen projít pracoviště a zjistit, kde bylo třeba zasáhnout, ale zejména navázat osobní kontakt s lidmi. Byl to nejvíce osvědčený způsob, jak sledovat vývoj určitých, již dříve řešených situací a jak vyhledávat další pracovníky potřebující informaci, konzultaci či odbornou pomoc. Přítomnost sociálního pracovníka na pracovišti často urychlovala rozhodnutí váhajících pracovníků obrátit se na něj s požadavkem o pomoc. Dle charakteru problému, s nímž se pracovník obracel na sociálního pracovníka, bylo třeba rozhodnout, zda se jeho záležitost vyřídí přímo na pracovišti nebo bude-li vhodnější pozvat ho do kanceláře nebo na jiné vhodné místo. Rozhovor na pracovišti probíhal stručně, aby nepůsobil jako rušivý prvek pro ostatní.

Svémi pochůzkami sociální pracovník odstraňoval bariéry, které by vznikaly, kdyby „úřadoval“ pouze ve své kanceláři a měl neúplné představy o pracovních podmínkách lidí, pro které pracuje. Tím, že kontakt mohl proběhnout přímo na pracovišti se také snižovaly časové ztráty, které by vznikaly docházkou do kanceláře, zejména v případech, kdy bylo možné danou záležitost vyřešit na místě. (Šálková, 1971)

Vyskytovaly se i případy, kdy sociální pracovník docházel do rodin pracovníků za účelem lepšího poznání mimopracovního prostředí a tím i hlubšího porozumění zdrojům, které ovlivňovaly jeho chování. Návštěvy v rodinách měly více důvodů a z těch se odvíjela i jejich obtížnost. Pokud pracovník chápal návštěvu sociálního pracovníka jako pomoc, zřídka se vyskytl problém s uskutečněním kontaktu mimo pracoviště. Pokud však setkání proběhlo za účelem kontroly (absence, alkoholismus, atd.), mohl pracovník návštěvu chápat jako zásah proti jeho vlastním zájmům. Tato šetření však probíhala vždy za souhlasu vedení podniku a pokud bylo třeba i s příslušným doprovodem.

Jako metodická pomoc při provádění sociálních činností sloužila tzv. „sociální kartotéka“, ve které se evidovaly činnosti sociálního pracovníka. Nenahrazovala kartotéku osobní, obsahovala pouze základní data zaměstnanců, záznamy o jednání, návrhy na opatření, záznamy o vyšetření situace atd. Sloužila k lepší orientaci a byla uložena tak, aby nebyla přístupná nepovolaným osobám.

## **2. Změny v podnikové sociální politice v 90.letech 20.století následkem privatizace**

V období privatizace se v ČSR událo mnoho změn, které se týkaly kromě jiného i přechodu ekonomiky na tržní hospodářství. Ty zasáhly výrazným způsobem i podnikovou sociální politiku, tedy i poskytované sociální činnosti. Proces zeštíhlování sociálních činností byl reakcí na stav před rokem 1989, kdy se podnik v rámci péče o pracovníky staral o všechny domény sociálního fungování.

Prioritou začátkem devadesátých let bylo zejména samotné zajištění výrobních programů podniků, tzn. základní podmínky existence podniků. Tlak tržního hospodářství na podnik, aby byl konkurenceschopný, znamenal, že bylo nutné dosahovat co nejnižších nákladů také tím, že bude podnik dělat to, co je nezbytně nutné pro dosažení cíle podniku. Tím bylo poskytovat (prodat) zákazníkům kvalitní výrobky či služby. V procesu transformace ekonomiky docházelo zcela přirozeně k rušení všech činností, které nebyly pro dosažení vytyčených cílů podniku nutné. V rámci „zeštíhlování“ podniku tzv. lean production přecházely dříve poskytované sociální činnosti do nájmu, pronájmu nebo byly převedeny na jiný subjekt. Primárně šlo o oblasti stravování, rekreace a bydlení. V bytové politice šlo o rychlé a razantní zbavování podniku podnikových bytů. (Olexa, 1995)

Na druhé straně se v souvislosti s novými podmínkami hospodaření objevovaly prvky podnikové sociální politiky, které byly nové. Mezi dvě hlavní oblasti patřily pomoc podniku při hledání nového pracovního místa při uvolnění (propuštění) pracovníka, která přišla ze zahraničí pod názvem „outplacement program“ a existenci nového prvku stabilizace pracovníků formou penzijního připojištění zaměstnanců. Tyto nové prvky byly známy především ze zahraničních zkušeností, začaly se jejich dílčí aplikace objevovat i u nás. Podniky pomáhaly propuštěným pracovníkům v jejich startu do nového místa tím, že podporovaly vytváření nových pracovních příležitostí, zejména vznik malých soukromých společností, které se orientovaly na různé služby (doprava, řemesla, opravy atd.) Jednalo se o pomoc poskytováním různých výhod či úlev ze strany podniku (sleva na nájmu budov, výrobních zařízení apod.), zajištěním odběru těchto služeb podnikem. V některých podnicích bylo zřízeno středisko pro

podporu podnikání, které zájemcům o podnikání pomáhalo již v rámci tvorby podnikatelského záměru.

## 2.1 Změny v zákonech a transformace FKSP

Změny byly podloženy novými právními předpisy. Zákonem č. 3/1991 Sb., kterým se měnil a doplňoval zákoník práce, již neobsahoval úkoly organizací dříve uvedené v odst. 4 § 139 a odst. 3 a 4 § 140 týkajícího se sociálního rozvoje pracovních kolektivů, bydlení, ubytování, kulturních, tělovýchovných, sportovních a rekreačních středisek. Zásadní změny od předchozích povinností organizací umožňovaly i předpisy pro soukromé podnikatele. Ti dle nového nařízení č.121/1990 ve znění nařízení vlády č.14/1991 Sb., nebyli povinni poskytovat pracovníkům závodní stravování, ani jim ho umožňovat. Bylo pouze v jejich pravomoci, zda svým zaměstnancům na stravování přispějí či nikoliv.

„Zachování dosavadní úrovně podnikové sociální politiky lze očekávat v organizacích státních, soukromých nebo akciových jen v případě jejich vysoké prosperity.“  
(Šálková, 1991)

Důsledkem ekonomických změn bylo i zúžení rozsahu sociálních opatření, které do té doby podniky realizovaly ze svých zdrojů. V této oblasti proběhly i změny v souvislosti s individuální sociální prací v podniku, která byla výrazně zredukována.

Novou cílovou skupinou, pro kterou se péče v pracovním procesu rozšířila, byla skupina zdravotně znevýhodněných občanů. Nově přijatý zákon č. 1/1991 Sb. o zaměstnanosti ukládal zaměstnavatelům řadu povinností, které se týkaly přijímání „osob se změněnou pracovní schopností a s těžším zdravotním postižením.“ Tento zákon ukládal speciální zacházení při přijímání, zařazování do pracovního procesu atd.

Vyhláška MF ČR č. 310/1995 Sb. o fondu kulturních a sociálních potřeb (dále jen FKSP) v platném znění nahradila vyhlášku z roku 1989, upravovala jak tvorbu tak i účely použití fondu. S přechodem od státního podniku k některé z forem obchodní společnosti získaly firmy možnost zřídit sociální (případně i jinak nazvaný) fond nebo realizovat alternativní možnost a hradit určité sociální výdaje přímo ze zisku. Nejprve však bylo třeba dohodnout, zda zaměstnavatel po splnění zákonem stanovených

povinností vůči státu použije část vyprodukovaného zisku ve prospěch těch odvětví sociální podniky, které nelze financovat jinak než ze zisku, anebo zda bude pracovat s daleko nákladněji orientovanou sociální politikou. Vedly se časté diskuse o tom, zda bude dále fungovat FKSP pod jiným označením, nebo zda jiný název ziskového krytí bude odpovídat také odlišnému uspořádání sociální politiky. Zde sehrálo rozhodující roli kolektivní vyjednávání. Tvorbu a čerpání prostředků a účast odborů (spolurozhodování příslušného odborového orgánu) v oblasti FKSP stanovil zákon (podle tehdejší úpravy § 19 zákoníku práce, § 12 cit. vyhlášky o FKSP), bylo v případě sociálního fondu nutno nejprve vymezit, které aspekty dané problematiky budou podléhat vyjednávání a ve kterých případech bude rozhodovat zaměstnavatel samostatně. V rámci kolektivního vyjednávání k uzavření kolektivní smlouvy byly formulovány nejenom základní principy transformace FKSP v oblasti tvorby a užití fondu včetně vymezení pravomoci odborů spolurozhodovat se zaměstnavatelem. Dále pak stanovení konkrétních výhod financovaných z prostředků sociálního fondu, vymezení finančních limitů, podmínek, způsobu a lhůt poskytování a přiznávání těchto výhod a služeb, jako i určení okruhu osob oprávněných čerpat příslušné výhody. V rámci sociálního dialogu bylo u větších subjektů nutno mnohdy řešit i otázky jednotného uplatnění principů sociální politiky s ohledem na jednotlivé organizační složky zaměstnavatele nebo podnikové útvary, tzn. rozhodnout o míře centralizace sociální politiky na straně zaměstnavatele i odborů.

Samotné kolektivní vyjednávání na úrovni podniku, vyznačující se dobově převažující dominancí sociální problematiky a podmíněná již zmíněnou citlivostí zaměstnanců na sociální aspekty personální politiky podniku, přetrvala několik let a byla přirozeným výsledkem odborových snah profilovat svoji pozici a roli v zaměstnaneckých kolektivech a vůči zaměstnavateli, a to právě při příležitosti transformace FKSP a v návaznosti na modifikaci sociální politiky podniku. Teprve s časovým odstupem se kolektivní smlouvy začaly omezovat spíše na systémové aspekty včetně otázek kontroly plnění sjednaných závazků sociální povahy případně řešení stížností na neplnění ze strany zaměstnavatele, kdy úpravu konkrétních prováděcích otázek převzaly vnitropodnikové předpisy (obvykle předem projednané s odborovým partnerem nebo vydávané s jeho souhlasem). Rady zaměstnanců a zástupci pro oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, které je souhrnně možné

označit jako volené zástupce zaměstnanců, vykonávají funkci zastupitelských orgánů zaměstnanců pro účely práva na informace a projednání, jež je zaměstnavatel povinen ze zákona naplňovat. Rady zaměstnanců a zástupci pro oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (dále jen „zástupci pro BOZP“) nemají právní subjektivitu (nejsou právními osobami). Nemohou proto se zaměstnavatelem uzavírat smlouvy včetně kolektivních smluv.

Vzhledem k otevřené povaze kolektivního vyjednávání nedocházelo vždy v otázce sociálního fondu k optimální vyváženosti zaměstnavatelských a odborových zřetelů, což se více než v obsahové stránce sociálních výhod odráželo v organizaci sociálního fondu. (Hála, 2000)

## **2.2 Odborové hnutí po roce 1989**

V období poválečném, resp. Od 1. Všeodborového sjezdu v roce 1946, bylo Revoluční odborové hnutí hlavním partnerem komunistické strany (dále jen KSČ). V únoru 1948 odbory sehrály významnou roli – byly zrušeny původní závodní rady se zástupci politických stran, odborů a nestraníků. Ty nahradily závodní výbory ROH s rozsáhlými pravomocemi a kontrolními funkcemi. Vedení ROH převzalo řadu funkcí, které dříve vykonávaly pouze státní orgány. To se týkalo zejména nemocenského pojištění, přípravy a kontroly národohospodářských plánů atd. V roce 1968 se uvnitř odborů aktivizovaly tendence k získání nezávislosti na KSČ. To se podařilo až roku 1989, kdy vznikly nezávislé odbory a krátce poté i zaměstnavatelské organizace. Na všeodborovém a všesvazovém sjezdu v březnu 1990 bylo Revoluční odborové hnutí zrušeno a již existující nezávislé odborové svazy seskupeny do Československé konfederace odborových svazů, popř. do Konfederace umění a kultury. Později vznikaly nebo byly obnoveny další odborové organizace. Československé odborové hnutí se začalo prezentovat jako organizace nezávislá na státu. Dle zákona č.120/1990 Sb. měly všechny odborové organizace stejné postavení a stejná práva. Pro odborovou politiku začátkem 90. let byla charakteristická programová nejasnost, roztržitost cílů, značná pasivita a nezájem řadových členů. V druhé



polovině 90. let byla ustavena Rada hospodářské a sociální dohody jako společný orgán vlády, odborů a vznikajících svazů zaměstnavatelů. (Hradecká AV ČR, 1994)

*„Odbory v ČR nejen tradičně považovaly sociální politiku zaměstnavatele za předmět svého meritorního zájmu, ale angažovaly se bezprostředně i v rovině rozhodování a výkonu. I zde však v průběhu 90. let docházelo ke změnám. Především s vývojem na trhu práce došlo k určitému přesunu pořadí zájmů odborů, do popředí se dostaly aspekty mzdové a aspekty zaměstnanosti.“* (Hála, 2000, str. 13)

Svou spolurozhodovací pravomoc při stanovení zásad pro tvorbu a uplatnění systémových opatření sociální politiky si odbory většinou podržely a především jejich zásluhou zůstávají rozhodující otázky firemní sociální politiky včetně objemu vyčleněných zdrojů předmětem podnikových kolektivních smluv a stále více i kolektivních smluv vyššího stupně. Neplatilo to ovšem pro zaměstnavatele, u nichž odbory nepůsobily, a kteří tak mohou prostor, vymezený pro danou oblast v zásadě jen dosaženými hospodářskými výsledky a platnou všeobecně závaznou pracovněprávní a daňovou legislativou, upravit vnitropodnikovým předpisem.

Dnes působí odbory převážně ve veřejném sektoru, což se jeví jako pozůstatek minulého režimu a do soukromé sféry jen zřídka.

## **2.3 Proces transformace v podnicích**

Na počátku 90. let se většina podniků v době privatizace potýkala s problémy ztráty dřívějších odbytišť. *„Manažerská nezkušenost omezovala celkové vedení bez realizačního dotažení. Přezaměstnanost podniků přetrvávala, ale nastal odliv „labilnějších“ kvalifikovaných pracovníků, kteří vzhledem k nejistým perspektivám podniku změnily zaměstnavatele z vlastní iniciativy.“* (Vláčil, 1994, str. 347)

V některých podnicích převládala nespokojenost z podnikové situace a platových podmínek. V první vlně privatizace se podnikové sociální služby „vyprodávaly“ do dceřiných organizací. Obavy byly násobeny z možného zneužívání relativních sociálních jistot, obavami ze zrušení celé výroby, např. pronájmem podniku jako skladiště, budoucímu majiteli. Ztráta dřívějších sociálních jistot pracovníky demotivovala. Pozice sociálních pracovníků v podnicích téměř vymizela.

Přechodem k tržnímu hospodářství se podniky začaly potýkat s praktickou neznalostí fungování tržního mechanismu, mezinárodních obchodních zvyklostí, moderního pojetí managementu apod. Nemalé problémy způsobovala i zastaralá technologie a zařízení, nevhodné kvalifikace zaměstnanců, jejich špatné rozmístění i další obtíže. Postavení manažerů ve firmách ve vyspělých ekonomikách bylo preferováno společensky, finančně i morálně.

## 2.4 Rozvoj personálního managementu

*„Ve druhé polovině 19. století se rozvíjelo odborové hnutí a kolektivní vyjednávání, legislativa začala ovlivňovat pracovní podmínky, které byly v té době velice špatné (mzdy, pracovní podmínky, pracovní doba). V této souvislosti, kdy zaměstnavatelé začínají na tuto situaci reagovat, se jako první oblast budoucí personalistiky rozvíjí (budoucí) péče o pracovníky.“ (Kociánová, 2010, str. 10)*

Tento rozvoj se týkal zejména USA. Jako první personální úřednice je v literatuře uváděna slečna Mary Wood, která se starala o zajišťování péče o pracující ženy a děti. První personální pracovníci pověřeni péčí o zaměstnance v průběhu první světové války pracovali v muničních továrnách. Úkolem těchto pracovníků bylo řešit pracovní podmínky zaměstnanců zejména oblast ubytování a lékařskou péči. Během let rostl počet činností, které byly poskytovány personálními pracovníky, jež nemohli vedoucí pracovníci již zvládnout sami. V prvních desetiletích 20. století začínají vznikat první personální oddělení, které poskytovaly pomoc při náboru nových pracovníků, odměňování, řešení pracovních podmínek, zlepšení pracovní morálky, motivace a jednání s odbory. Informace zmíněné výše dokládají, že „péče o pracovníky“ byla zahrnována nejen pod pozici sociálního pracovníka v podniku, ale i pracovníka personalistu. Pod sociální činnosti tedy patřily aktivity, které se prolínaly oběma obory.

Oblast personální se měnila vždy v souvislosti se sociálními a ekonomickými podmínkami konkrétního historického období a kultury. Vnější vlivy na organizace

způsobovaly, že se vnitřní podmínky na personální pracovníky měnily, s rozvojem metod řízení se měnily nároky na činnost pracovníků. Vývoj personálního řízení ve světě se standardně vymezuje na tři hlavní vývojové fáze, mezi které se řadí:

- a) Personální administrativa – od 20. let 20. stol.
- b) Personální řízení – od 40. let 20. stol.
- c) Řízení lidských zdrojů – od 80. let 20. stol.

Výše zmíněné důvody v kapitole 2.3 při procesu transformace podnítily iniciativu založit v Československu roku 1990 organizaci, jež pomáhala řídicím pracovníkům v podnicích při orientaci v nových podmínkách. Ta nesla název Česká manažerská asociace (dále jen ČMA). ČMA byla členem Koordinační rady zaměstnavatelských svazů a účastnila se tripartitních jednání mezi vládou, odbory a zaměstnavateli. Těžiště hlavních činností bylo zaměřené na péči o osobnost manažera, sociální, pracovní a zdravotně rehabilitační podmínky vykonávání jeho práce. Spolupracovala se svazem průmyslu, Uníí zaměstnavatelských svazů, odborových svazů apod. Byl vytvořen manažerský fond pro zabezpečování sociálních a ekonomických potřeb a jistot manažerů, kteří se po rozsáhlé vlně privatizace podniků staly závislými subjekty na svých zaměstnavatelích a jejich zájmy jako manažerů nebyly chráněny odborovými institucemi. To byl zcela nový prvek jak z hlediska trhu pracovních sil tak také z hlediska sociálního postavení řídicí sféry. ČMA se řídila filozofií, že o zdaru či nezdaru podniků, firem a institucí rozhodovaly vedle schopných manažerů i jejich zaměstnanci. Organizace personalistů (dále jen OP) pak vznikla jako součást ČMA a jejím hlavním posláním bylo pomáhat personálním útvarům a tím také vrcholovému vedení v podnicích. Z hlediska aktivit OP se jednalo zejména o vzdělávací aktivity, konzultace a poradenské služby ve vymezeném rozsahu, návrhy na řešení úkolů a námětů z oblasti podnikového personálního managementu. Mimo jiné OP usilovalo o prosazování opatření související se sociálním rozvojem pracovišť a osobním rozvojem pracovníků, zajišťování pracovní a sociální adaptace, což zahrnovalo péči o pracovní prostředí, sociální zabezpečení. (Stýblo, 1992)

### 2.4.1 Rozvoj řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů (dále jen LZ), tzv. nová koncepce "personalistiky", nové postavení v systému řízení organizace, je to též oblast řízení, která na sebe v rozvinutých zemích (nevyjímaje ČR) upoutává stále výraznou pozornost. Do 90. let 20. století personalistika v ČR ztrácela kontakt s vývojem ve světě a došlo i k tomu, že bylo zapomenuto téměř vše, co v této oblasti existovalo v našich předních podnicích před válkou, kdy česká personalistika patřila ke světové špičce. Po roce 1990 vytvořilo nové tržní prostředí ČR i potřebu nových metod a nového přístupu k řízení LZ, neboť právě v LZ, v racionálním hospodaření s nimi, v jejich formování a motivování či v péči o ně se nalézají klíč k prosperitě jednotlivých organizací i celé společnosti. Úspěšné a prosperující podniky (mnohdy se zahraniční účastí) jsou rovněž snahou o uplatňování prvků moderního pojetí řízení LZ. Nové zaměření, směr a náplň je poznamenán i v přípravě odborníků v oblasti studia personálního řízení a managementu na vysokých školách a univerzitách. Vzniká široká řada studijních, poradenských a konzultačních organizací.

Objevují se nezávislá sdružení personalistů, sdružující právnické i fyzické osoby jako je Klub personalistů ČR (1991), Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů (1993). Existence řady regionálních (většinou neoficiálních) uskupení vytvořených za účelem vzájemné výměny poznatků a zkušeností, s cílem nacházet optimální řešení společných věcných i metodických problémů řízení a rozvoje LZ. Vzniká řada tiskových periodik z oblasti řízení LZ. (Salzbrunn, Pobořil, 2005)

*„Terminologické spojení řízení lidských zdrojů vnímá stále laická veřejnost, ale také část odborné obce poněkud pejorativně, jako koncept degradující člověka na úroveň „vyčerpateľného zdroje“...toto pojetí práce v organizaci může mít rovněž výrazný sociální obsah a humanizující efekt na pracovní prostředí...vlastně vracíme značně širokým obloukem zpět k péči o mezilidské vztahy v organizaci a k fungující a inspirativní komunikaci mezi manažery a jejich spolupracovníky...“ (Tureckiová, 2008, str. 4)*

## 2.5 Příčiny útlumu sociálních činností v podniku

V našem prostředí má sociální politika v podniku dlouholetou a bohatou tradici. Více než 40 let se však tato oblast vyvíjela v netržních podmínkách, což bylo nepochybně jedním z hlavních důvodů, proč pozice sociálních pracovníků a jimi vykonávaných sociálních činností po roce 1989 téměř vymizely. Naopak pozice personalistů a zejména pak personálních manažerů jsou neodmyslitelnou součástí většiny středních a velkých firem. Příčiny stavu nízkého rozvoje sociální práce v podniku jsou spatřovány v následujících faktorech:

- v ideologické zatíženosti této oblasti v minulosti, s tím souvisejí negativní a zavádějící významy používaných slovních spojení sociální politika, sociální rozvoj, nechuť firemního managementu k této oblasti
- v delším časovém odstupu od nastartování příslušných opatření k dosažení reálných výsledků, dlouhodobá návratnost spolu s investiční náročností a obtížně vyhodnotitelnou finanční efektivností odrazují management od investic do lidského činitele formou sociálních opatření
- v podmíněnosti a omezenosti prostoru pro rozhodování hospodářského vedení v oblasti sociální v důsledku stanovisek odborových orgánů, důsledkem může být nediferencované uplatňování sociálních opatření, rostoucí požadavky na finanční krytí a na druhé straně přetrvávající pasivita příjemců sociálních dávek zaměstnanců (tradičně např. oblast podnikové bytové politiky, podnikové rekreace, poskytování půjček zaměstnancům z prostředků FKSP nebo sociálního fondu ap.)
- v některých podnicích v konkurenčním podnikatelském prostředí se stále ještě poměrně nízkou produktivitou a cenou práce, tyto podmínky nestimulují ani vlastníky a jejich zástupce v orgánech společností k velkorysejší podpoře finančně náročných strategických záměrů statutárních orgánů a vrcholového managementu v oblasti sociálního rozvoje zaměstnaneckých kolektivů
- v charakteristických rysech zaměstnanosti, resp. ve vývoji situace na trhu práce, až do roku 1997 lze v zásadě hovořit o relativní přezaměstnanosti u rozhodujících, tj. největších a do té doby relativně prosperujících podnikatelských subjektů, tato okolnost se projevila jako limitující faktor rozvoje firemní sociální politiky v ČR, protože právě ty společnosti, které aktuálně disponovaly nejpříznivějšími možnostmi

sociálního rozvoje, odmítaly podporovat neadresnými a nákladnými sociálními opatřeními nežádoucí stabilizaci nadbytečných zaměstnanců, následující období hospodářské recese, charakteristické dramatickou redukcí zaměstnanosti, zdaleka nesouvisející jen s probíhající restrukturalizací významných produkčních kapacit, není pochopitelně také příznivým klimatem pro realizaci sociálně orientovaných investic do lidských zdrojů.

(Hála, 2000)

### **3. Podniková sociálně-personální politika dnes a její optimální model**

#### **3.1 Lidský kapitál**

Lidský kapitál je termín, který je starý jen několik málo desetiletí, a není to ještě zcela ustálený pojem. Jedno z obecně přijímaných vymezení je, že lidský kapitál jsou znalosti a dovednosti, kterými jedinec disponuje. Lidským kapitálem můžeme rozumět i produktivní schopnosti člověka, tedy to, co se investuje do produkce. Východiskem pro účelné a efektivní řízení organizace je vymezení jejího vlastního poslání a cílů, ať již krátkodobých nebo dlouhodobých. Cíle jsou obvykle definovány jako měřitelné výsledky, kterých se organizace snaží svojí činností dosáhnout. Vycházejí z vize organizace, která navazuje na její poslání. Poslání organizace bývá vyjádřeno velmi obecně a stručně, často až v podobě sloganu. Vize organizace představuje dlouhodobý výhled její činnosti. Také v tomto případě bývá formulována velmi obecně a stručně. Z vize organizace se potom odvíjejí její cíle. Poslání organizace by mělo vyjádřit její podstatu – co a jak chce dělat (podnikat), jaký tomu připisuje smysl, o co jí jde. Naproti tomu vize by měla informovat o tom, kam chce společnost dospět, čeho chce na trhu dosáhnout. Je důležité, aby poslání a vizi organizace znali všichni pracovníci v organizaci. Měli by v souladu s těmito zásadami také jednat a chovat se. Nemělo by se však zapomínat ani na cíle v oblasti personalistiky – péče o zaměstnance nebo jejich další rozvoj a kvalifikační růst,

system odměňování za pracovní výkon, ale také zaopatření zaměstnanců v krizových situacích. Péče o pracovníky je důležitou součástí řízení lidského kapitálu s přímým dopadem na úspěšnost organizace. Jejím cílem je zvyšování spokojenosti zaměstnanců. Evropská nadace pro management jakosti definuje spokojenost zaměstnanců jako souhrn pocitů zaměstnance, odvozený od rozdílů mezi jeho potřebami a očekáváními a vnímanou realitou na pracovišti. Míra péče o zaměstnance je značně ovlivněna kolektivním vyjednáváním, tj. jednáním mezi odbory a zaměstnavatelem.

V organizacích se při poskytování zaměstnaneckých výhod rozšiřuje tzv. cafeteria systém. Cafeteria systém spočívá v tom, že zaměstnancům je přidělen určitý počet bodů a zároveň existuje databáze zaměstnaneckých výhod s bodovým oceněním. Zaměstnanci pak čerpají výhody, které jim vyhovují, do výše přiděleného bodového limitu. Bodový limit zaměstnance však může být vázán i na pracovní výkon, takže péče o zaměstnance se pak prolíná se systémem odměňování.

Velmi důležitá je péče o pracovní vztahy v organizaci. Vztahy na pracovišti jsou dvojího charakteru: formální, upravené různými normami, zejména zákoníkem práce, kolektivními smlouvami a vnitropodnikovými předpisy a neformální, které odrážejí osobnosti účastníků, jsou důležité pro pracovní spokojenost a mají vliv na pracovní výkon. Neformální vztahy lze rozvíjet v rámci podnikového vzdělávání. Pracovní vztahy jsou v přímé relaci s firemní kulturou, což dokládá složitost a provázanost jednotlivých složek řízení lidského kapitálu.

### **3.2 Sociální rozvoj v podniku**

Zaměstnavatelé si stále více uvědomují, že prosperita jejich podniku je závislá na zaměstnancích. Ti mohou odvádět dobrou a kvalitní práci tehdy, když jsou naplněny jejich potřeby. Ne vždy může podnik nabídnout řešení, ale pozornost a pomoc podniku v otázkách sociálních je více než důležitá. Zaměstnavatelé si musí uvědomit, že jsou to právě zaměstnanci, kteří přichází do podniku s novými nápady, poznatky a jsou tvořivým zdrojem podniku. Měnící se ekonomické podmínky vytvářejí potřebu nových metod a nového přístupu k řízení lidských zdrojů. Tvorbou sociálního rozvoje lze naplnit potřeby jak zaměstnance, tak podniku. Význam pro zaměstnavatele tvoří

např. při stále rostoucí konkurenci firem na trhu práce při náboru a výběru kvalifikovaných pracovníků, při stabilizaci počtu pracovníků a předcházení fluktuaci, při zlepšení pracovního klimatu a výkonu, možností zvýšení příjmu zaměstnance a tím i zvýšení konkurenceschopnosti a vytváření image firmy. Pro zaměstnance jsou spatřovány výhody sociálního rozvoje zejména v tom, že sociální služby jsou snadno dostupné jak pro zaměstnance tak i pro rodinné příslušníky. Při samotné realizaci sociálního rozvoje má na jeho činnosti a druhy významný vliv struktura pracovníků – dle kvalifikace, věku, pohlaví, profese, počtu zahraničních pracovníků, počtu zaměstnaných osob se změnou pracovní schopností. Mezi další faktory, které determinují podmínky sociální práce v podniku jsou přírodní podmínky – jde zejména o odvětví zemědělství, lesnictví, těžební průmysl, stavebnictví, cestovní ruch, technická úroveň výroby – zastaralé či moderní technické vybavení, organizace práce - na jednu či více směn, práce na odloučených pracovištích apod.

Dle Němce (2002) dělíme opatření sociálního vývoje do skupin na:

- a) péči o prostředí, v němž lidé pracují
- b) péči o samotné pracovníky
- c) péči o rodinné zázemí pracovníků
- d) péči o životní prostředí, v němž lidé žijí

Péče o pracovníky je nástrojem sociálního rozvoje pracovníků. Představuje určité zaměstnanecké výhody a je zde patrná důležitá role v řadě personálních činností jako stabilizace pracovníků, získávání a výběr pracovníků, ovlivňuje též zaměstnanecké vztahy, které představují vizitku firmy pro potenciální zaměstnance, okolí, obchodní partnery apod. Péči o pracovníky dělíme dle Němce (2002) do tří skupin:

- a) povinná péče – je dána zákony, předpisy, kolektivními smlouvami vyšší nadpodnikové úrovně
- b) smluvní péče- je dána kolektivními smlouvami na úrovni podniku
- c) dobrovolná péče – je výrazem personální politiky

V širším slova smyslu do oblasti péče o pracovníky lze zahrnout:

- pracovní prostředí
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci



- pracovní doba a pracovní režim
- služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám
- péče o životní prostředí
- personální rozvoj
- zaměstnanecké výhody

Konkrétní podoba jednotlivých oblastí je rozvedena v kapitole 3.4 Sociální plán organizace.

Je možné rozlišovat opatření sociální péče na všechny pracovníky a na vybrané skupiny pracovníků (např. ženy, senioři apod.) Individuální sociální práce v podniku je zaměřená na jednotlivé osoby – pracovníci, kteří utrpěli úraz, mají nemoc z povolání, pomoc a poskytování konzultací při osobních problémech, pomoc související s problémy zdraví či nemoci. Prostřednictvím péče o pracovníky lze řešit vznikající spory, které se objevují v důsledku rozdílných zájmů a potřeb existujících subjektů. V podnikové sféře se střetávají tři druhy. V první řadě jsou to zájmy celospolečenské, do kterých řadíme občanská práva a zdraví, sledující dosažení sociálního míru, stability a prosperity společnosti. Individuální zájmy se týkají prosperity jednotlivce a uspokojování jeho potřeb. Jako poslední sem patří zájmy podniku, které se týkají podnikatelských cílů v oblasti personální práce.

### **3.3 Sociální služby podniku a zaměstnanecké výhody**

Prostředkem ovlivňování chování zaměstnanců cíleným regulováním jednotlivých faktorů práce a pracovního prostředí jsou konkrétní formy sociální politiky podniku. Mají vymezený zdroj financování (z čistého zisku firmy, z FKSP nebo ze sociálního fondu, z nákladů nebo kombinací těchto zdrojů) a dosah působnosti v rámci firemní sociální politiky. Specifické uchopení určité sociální výhody (např. penzijního připojištění) nebo sociální služby (např. zvýhodněného stravování v cizím stravovacím zařízení) a její realizace odpovídající konkrétním podmínkám firmy činí ze sociální výhody nástroj, resp. prostředek sociální politiky firmy.

Většina sociálních výhod nebo služeb má společný poměrně vysoký podíl vynaložené kvalifikované práce při jejich uplatnění vzhledem k objemu prostředků určených k realizaci těchto forem. Dosavadní zkušenosti s uplatňováním těchto výhod a služeb

také ukazují, že právě vysoká pracnost spojená s tvorbou a administrací jednotlivých opatření, rozdělující nepoměr mezi vynaloženými mzdovými náklady a vlastními sociálními výdaji, je jedním z argumentů používaných v neprospěch podnikové sociální politiky.

Poskytování zaměstnaneckých výhod má výrazný sociální rozměr a můžeme je zařadit mezi účinné prostředky sociálního rozvoje zaměstnanců. Zaměstnanecké výhody mají různou intenzitu sociálního rozměru, kterou lze dělit (Němec 2002):

- výhody sociální povahy (penzijní připojištění, životní pojištění hrazené zcela či z části organizací, půjčky, jesle, mateřské školky)
- výhody mající vztah k práci (stravování, výhodnější prodej produktů organizace, vzdělávání hrazené organizací)
- výhody spojené s postavením v organizaci (automobil, mobil, bezplatné bydlení)

Řada zaměstnaneckých výhod nebývá závislá na pracovním výkonu. Jejich rozsah a obsah se často odvíjí od statutu zaměstnance a délky pracovního poměru.

*„Přímými sociálními službami rozumíme takové aktivity zaměstnavatele, které zabezpečují uspokojování sociálních potřeb zaměstnanců vlastními kapacitami firmy a ve vlastních nebo pronajatých zařízeních (podniková rekreace, závodní stravování ve vlastních stravovacích zařízeních, služby nestátního zdravotnického zařízení, služby podnikových předškolních zařízení, dětská rekreace ve vlastních rekreačních objektech nebo alespoň vedená a organizovaná zaměstnanci firmy, ubytovací služby apod.).“*  
(Hála, 2000, str. 9)

Ve velkých firmách s mnoha dislokovanými pracovišti mají přímé sociální služby nutně omezenou kapacitu, působnost a většinou také regionální dosah. Jedná se o sociálně nejefektivnější, ale také nejpracnější a nejdražší výhody poskytované zaměstnavatelem v rámci sociální politiky firmy. Vzhledem k této rozporné charakteristice, a také pro postupně se redukcující rozsah tradiční sociální materiálně technické základny ve vlastnictví podniků a naopak vznik nových typů subjektů s

majetkovou účastí firem (např. penzijní fondy), patří uspokojivé řešení systému přímých sociálních služeb k nejnáročnějším problémům tvorby firemního sociálního programu. (Hála, 2000)

V dalším textu se budeme zabývat příklady sociálního rozvoje, které jsou předmětem smluvní a dobrovolné péče o pracovníky, která je součástí personální politiky podniku. Nebudeme se zabývat péčí o pracovníky, která je dána zákony, předpisy a smlouvami kolektivní nadpodnikové úrovně. Sociální rozvoj je většinou otázkou řešení mezi vedením firmy a zástupci zaměstnanců – odbory při kolektivním vyjednávání. V kolektivní smlouvě jsou pak upraveny individuální a kolektivní vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Hlavní podstatou je závazek firmy, která na konkrétní kalendářní rok vyčlení určitou finanční částku ze svého rozpočtu a tou jsou kryty sociální výdaje zaměstnanců.

### **3.4 Sociální program podniku**

Zaměstnavatel může zřídit ve svém podniku tzv. osobní účty pro své zaměstnance. Vkládá do nich určité finanční prostředky na dané období a zaměstnanci z něj mohou prostředky vyčerpat. Oblasti, na které je možné finanční prostředky využít, mohou být různorodé, rozdělení dle Němce (2002):

- Zdravotní péče – zdravotní a lázeňská péče, která nespadá pod úhradu zákonného zdravotního pojištění, zaměstnavatel též může poskytovat úhradu za vstupní a výstupní prohlídky, pokud jsou jím vyžadovány, zajišťuje bezplatné zdravotní prohlídky, projednává se zástupci odborových orgánů program poskytované zdravotní péče
- Rekreace – ozdravné, léčebné pobyty včetně dětí zaměstnanců podniku, zaměstnavatel pomáhá při výběru rekreace dle nabídek organizací, které je zajišťují, příspěvek na dětskou rekreaci se poskytuje do ukončení povinné školní docházky, patří sem zejména dětské tábory a dětské léčebné pobyty
- Školné – náklady v předškolních zařízeních, úhrada školného

- Pojištění a připojištění – zaměstnanec si individuálně sjednává pojištění či připojištění (životní, úrazové, penzijní a jiné osobní), zaměstnavatel přispívá na penzijní připojištění zaměstnancům, kteří uzavřeli smlouvu o penzijním připojištění se státním příspěvkem
- Příspěvek na dopravu – náklady spojené s dojížděním zaměstnanců do a ze zaměstnání
- Příspěvek na sportovní činnosti – nákup peramentek, pronájem prostoru pro výkon činnosti
- Příspěvek zaměstnavatele na ubytování – v podmínkách dnešní doby je bytová otázka individuální zodpovědností každého zaměstnance. Ve výjimečných případech vyvíjí organizace aktivitu, zejména pro získání a stabilizaci pracovníků. Ve větším měřítku se realizuje podpora bydlení formou příspěvku, který se poskytuje zaměstnancům na přechodné ubytování
- Příspěvek zaměstnavatele seniorům – příspěvky jsou poskytovány jak současným tak i bývalým zaměstnancům seniorům na akce, pořádané podnikem
- Sociální, personální a právní služby – podnik poskytuje poradenství ve zmíněných oblastech
- Půjčky – zaměstnavatel může poskytnout zaměstnanci půjčku v předem dohodnuté výši na např. překlenutí tíživé životní situace, na pořízení bytu či domu
- Zmírnění nepříznivých dopadů na uvolňované zaměstnance z důvodu organizačních změn – existují opatření, která pomáhají dotčeným zaměstnancům v rámci podniku nastoupit na jiná volná pracovní místa při respektování zásady využívání vnitřních zdrojů pracovních sil společnosti, zaměstnavatel též spolupracuje s úřadem práce s cílem nalezení vhodného pracovního uplatnění pro dotčeného pracovníka

Tento výčet je založen na dobrovolnosti a volitelnosti zaměstnanců dle jejich vlastní potřeby.

### **3.5 Inspirace ze zahraničí**

Přesto, že je tato práce zaměřena na sociální činnosti poskytované na území Čech, z předchozích kapitol je patrné, že sociální práce v podniku se v dnešní době nevyvíjí tak jako v jiných zemích světa. Pro její optimální model je nutné se dívat stále dopředu. Cvejnová 2008 ve své práci uvádí jako příklad Zaměstnaneckou asistenční službu, která jako první v roce 2008 začala poskytovat externě poradenské služby ve firmách v ČR. Tzv. Outsourcing – externě poskytované sociální služby se i v zahraničí vyvíjejí rychleji a mají propracované systémy poskytování.

#### **3.5.1 Společnost Avenue consulting limited**

Činnost společnosti Avenue consulting limited (dále jen ACL) byla založena roku 2000 ve Velké Británii. Zaměstnává odborníky z řad sociálních pracovníků a psychologů s mnohaletou zkušeností. Činnost ACL se zabývá dvěma hlavními oblastmi řešení problémů na pracovišti, projekty nazvanými tzv. „Pohodou na pracovišti“ (dále jen PP) a „Sociální pohodou“ (dále jen SP). V oblasti PP se činnost zaměřuje na řešení problémů na pracovišti a rozvíjení efektivnějšího a produktivnějšího místa k práci - podporou blahobytu pro zaměstnance, která se zaměřuje na pozitivní přínos jak pro dotyčné osoby tak i pro jejich rodiny, pro zaměstnávající organizaci a pro společnost jako celek. V oblasti SP se činnost zaměřuje na řešení problémů pracovníků v jejich rodinách a komunitách - podporou blahobytu jednotlivce, společenství rodiny a společnosti jako celku.

Primárním úkolem zaměstnaných sociálních pracovníků je pomoci zaměstnancům řešit různé typy osobních problémů, které mají spojitost s výkonem práce, včetně zneužívání návykových látek, nemocí a postižením, manželským životem a jiných rodinných problémů např. zvládání duševní nemoci při zaměstnání. Filozofií společnosti ACL jsou tři faktory práce s lidmi:

- zaměstnanci jsou dobře vybaveni k řešení problémů, kterým čelí
- potenciální problémy jsou identifikovány a řešeny v rané fázi
- aktuální problémy zaměstnanců jsou pečlivě posuzovány a řešeny

Sociální pracovníci zaměstnaní v ACL řeší nejčastěji problémy na pracovišti spojené s:

- stresem a problémy zvládání pracovního zatížení;
- šikanováním a obtěžováním;
- depresí, úzkostí nebo jiných psychických problémů;
- alkoholem nebo drogami;
- mezilidskými konflikty;
- špatnou týmovou práci;
- překážkami pro vzdělávání a rozvoj;
- traumaty v důsledku ztráty blízkého člověka;
- diskriminací;
- agresí a násilím.

### **3.5.2 Diskuze**

Hlavní rozdíl, který je spatřován v poskytování sociálních služeb externí firmou v ČR a výše zmiňovanou společností ve VB je hlavně v tom, že v ACL služby poskytují profesionální sociální pracovníci, kteří mají zkušenosti z jiných organizací při práci s různými cílovými skupinami. V českých podnicích chybí sociální pracovníci a v několika málo externích firmách, které sociální služby v ČR poskytují, jsou zaměstnání jen výjimečně. Všeobecně vyškolený poradce, který neprošel všemi důležitými oblastmi akademického vzdělání v sociální práci a zároveň nezískal potřebnou praxi v oboru, není kompetentní pro výkon profesionální sociální práce v podniku.

([http://digitool.is.cuni.cz/R/-?func=dbin-jump-full&object\\_id=57471&silolibrary=GEN01](http://digitool.is.cuni.cz/R/-?func=dbin-jump-full&object_id=57471&silolibrary=GEN01))

Volný překlad autorky práce

## **4.PRAKTICKÁ ČÁST**

### **4.1 Cíl výzkumného projektu**

Hlavním cílem výzkumu bylo zjistit, zda a jakým způsobem mají či měly vybrané podniky zakotvenou péči o zaměstnance ve své sociální politice podniku. Autorkou vybrané tři podniky měly nebo mají působnost ve městě Pardubice. Dva z podniků působí na českém trhu nyní a třetí podnik působil v Pardubicích v 50. - 90. letech 20. století. Hlavním důvodem výběru jednotlivých podniků bylo porovnat péči zaměstnavatele o zaměstnance v podniku, který působil ve století minulém, což bylo i hlavním tématem této práce, s podnikovou sociální politikou v dnešních firmách. Tento obraz může poskytnout pohled na rozdílné přístupy k zaměstnancům v oblasti sociální politiky podniku.

### **4.2 Metoda zkoumání**

Původním záměrem bylo ve všech třech podnicích použít jako hlavní metodu polostrukturovaný rozhovor se současnými nebo bývalými zaměstnanci podniků a analýzu dokumentů podniků z oblasti sociální politiky. Postupem času se ukázalo, že u dvou podniků nebude možné použít metodu rozhovorů z důvodu vnitřních stanov podniku, které zaměstnancům znemožňují udávat jakékoliv informace o svém zaměstnavateli a z nemožnosti dohledání bývalých zaměstnanců podniku. Proto byla v kvalitativním výzkumu použita technika polostrukturovaného rozhovoru, jehož struktura vycházela z teoretické části – sběru a analýzy dokumentů. Tato technika byla použita pouze u jednoho z podniků. U dalších dvou byla použita technika analýzy dokumentů vybraných pracovišť.

#### **4.2.1 Představení společnosti Paramo**

Společnost Paramo se zaměřuje na zpracování ropy na rafinérské a asfaltářské výrobky a na výrobu mazacích a procesních olejů, včetně výrobků navazujících a pomocných. Firma rovněž nakupuje a zpracovává olejové hydrogenáty a

hydrokrakáty z firmy Unipetrol RPA. Získané meziprodukty využívá při výrobě základových a mazacích olejů s velmi nízkým obsahem síry. V roce 1994 se státní podnik Paramo Pardubice transformoval v akciovou společnost. Více než 70 procent jejích akcií přešlo do správy Fondu národního majetku. Tento balík akcií odkoupil v roce 2000 Unipetrol, který ke dni 31. prosince 2008 vlastnil 91,77 procentní podíl na základním jmění společnosti Paramo. Od 4. března 2009 je podíl společnosti Unipetrol v Paramu stoprocentní. K tomuto datu byla v souladu s obchodním zákoníkem převedena vlastnická práva minoritních akcionářů společnosti Paramo na Unipetrol.

### **Zaměstnanci**

V současné době firma zaměstnává kolem 700 pracovníků. Z toho tvoří zhruba jednu čtvrti ženy a tři čtvrtiny muži. Firma zaměstnává jen minimum zaměstnanců ze zahraničí a to pouze z Polska.

### **Vzdělávání**

Společnost poskytuje vzdělávání, odborná školení a jazykové kurzy. Každý zaměstnanec má svůj plán vzdělávání, dle kterého je posuzována potřebnost vzdělání zejména podle vykonávané pozice rámci legislativy. Plán vzdělávání zahrnuje jazykové kurzy, desítky odborných kurzů, konferencí a seminářů, školení mistrů i absolventů škol. Společnost má ve vzdělávání zahrnut program „Nástupnictví“, který byl společně s projektem „Multiprofesnosti“ součástí projektu GS Profese. Společnost poskytuje kurzy prostřednictvím speciálních vzdělávacích projektů dotovaných Evropským sociálním fondem. Podnik podporuje další odborné vzdělávání na středních a vysokých školách.

### **Zaměstnanecké výhody**

Dovolená – všichni zaměstnanci podniku mají jeden týden dovolené navíc tzn. 25 dní za rok

Stravování – systém zvýhodněných stravenek je pro všechny zaměstnance podniku

Penzijní připojištění a životní připojištění – poskytuje se za splnění vnitřních podmínek stanovených zaměstnavatelem



System kafeťerie – poskytování voucherů – zaměstnanci si mohou na základě poukazů koupit zboží a služby na volném trhu (cestovní zájezdy, wellness služby, léky v lékárně a další)

### **Podnikové akce**

Zaměstnanecký den – je organizován jako den zábavných aktivit pro zaměstnance a jejich děti

Celopodnikové plesy- každoročně tradiční akce pro všechny zaměstnance

Dětské letní tábory pro děti zaměstnanců – pobyty jsou za zvýhodněné ceny oproti ostatním táborem

Výlety po ČR pro děti zaměstnanců – během roku se konají výlety na různá místa

Poradenství – je poskytováno podle potřeby zaměstnance, který sám vyhledá personalistu poskytujícího poradenství (poradenství se týká oblastí sociální, právní, psychologické)

Doprava – zaměstnanci mají vlastní zodpovědnost dopravovat se do zaměstnání sami, v ojedinělých případech se z důvodu špatných spojů lze domluvit s personalistou na možnosti posunu začátku a konce pracovní doby

### **4.2.2 Způsob a průběh výzkumu v podniku Paramo**

Typy otázek byly v rozhovoru použité jako otevřené, aby zaměstnanci podniku mohli vyjádřit, jak danou problematiku vnímají a případně doplnit jejich vlastní názory, myšlenky a připomínky. Výběr otázek byl rozdělen do dvou oblastí péče o zaměstnance. Úvodní otázka se zaměřuje na poslání podniku. První dotazovanou oblastí byla oblast pracovní a poté následovala oblast mimopracovní.

Výběr vzorku byl konstruován tak, aby byl co nejvíce reprezentativní. Dotazovaní zaměstnanci byli vybráni s pomocí personalisty z různých pozic v podniku. Celkový počet dotazovaných byl sedm zaměstnanců, čtyři muži a tři ženy, ve věku od 30 do 60 let, s průměrnou délkou práce v podniku 7,5let. Respondentům byla zaručena jejich anonymita.

Výzkum započal v červnu 2011. Podnik Paramo byl vybrán autorkou proto, že oslovený personalista souhlasil s poskytnutím rozhovorů a povolil i rozhovory se zaměstnanci, což se v dalším podniku nepodařilo. V předchozí kapitole je představena firemní sociální politika tak, jak ji firma deklaruje. V následujících výsledcích rozhovorů bude patrné, zda se názory zaměstnanců shodují či neshodují s firemní deklarácí.

Rozhovory probíhaly se všemi zaměstnanci ve stejných podmínkách, ve stejné místnosti, za pomoci nahrávání jednotlivých odpovědí na diktafon.

Tabulka č. 1. Otázky pro zaměstnance podniku Paramo

Kategorie	Téma	Příklad strukturovaných otázek
Úvodní otázka	Poslání organizace	Znáte poslání Vašeho podniku?
Pracovní oblast	Podmínky pracovní činnosti	Jaké jsou pauzy během stravování?
	Odměňování za práci	Jaký je zájem podniku o Vaší osobu?(výročí, jubilea)
	Hygienická vybavenost	Jaké je bezpečnostní zajištění Vaší práce?
	Pracovní prostředí	Jak jste spokojen/a s klimatickými podmínkami?
	Poradenské služby	Máte na koho se obrátit při řešení osobních problémů?
Mimopracovní oblast	Život v místě bydliště	Jakým způsobem zaměstnavatel podporuje bydlení zaměstnanců?
	Péče o děti	Existuje v podniku péče o děti zaměstnanců? Jakým způsobem?
	Kulturní a společenský život	Jaké jsou v podniku podnikové

		akce?(„teambuilding“)
	Zdravotní péče	Nabízí podnik ozdravné pobyty? (rekonvalescence)
	Rekreace a sport	Jaké podnikové akce podnik nabízí?
	Vzdělávání	Existují možnosti do vzdělání?

Odovědi respondentů jsou označeny R1 až R7. Za každým tématem je uveden jeden příklad odpovědi vždy jednoho vybraného respondenta. Při vyhodnocení je použit z praktického důvodu mužský rod v názvu, tedy pracovník. V příloze č.1 je uveden celý rozhovor s pracovníky.

#### 4.2.3 Vyhodnocení výzkumu podniku Paramo

Kategorie – Úvodní otázka

Téma – Poslání podniku

Vyhodnocení – Všech sedm respondentů odpovědělo, že znají poslání svého podniku.

Př: R3 - *“Posláním podniku je dodávat kvalitní zboží s ohledem na životní prostředí, podloženou dokumentací a zákony.”*

Kategorie – Pracovní oblast

Téma - Podmínky pracovní činnosti a zajištění práce

Vyhodnocení :

Všech sedm pracovníků je spokojeno s pauzami mezi stravováním. Čtyři pracovníci odpověděli, že záleží na pozici, co se týká bezpečnosti práce. Tři pracovníci odpověděli, že podmínky v zajištění bezpečnosti práce jsou dostačující.

Př: R1 – *„Půl hodina pauzy, není zahrnuta do pracovní doby, což je výhoda, 7,5hodiny pracuji a 30minut mám pro sebe.“*

Kategorie – Pracovní oblast

Téma – Odměňování za práci

Vyhodnocení:

Dva pracovníci uvedli, že jejich plat je ve srovnání s ostatními podniky nižší. Tři pracovníci uvedli, že je stejný jako v ostatních podnicích. Jednoho pracovníka nezajímají ostatní podniky. Jeden pracovník neví.

Pět pracovníků uvedlo, že při dosažení 50 let dostává zaměstnanec odměnu k jubileu. Dva pracovníci neví.

Sedm pracovníků uvedlo, že dostávají mimořádné prémie za vykonanou práci, za projekty.

Př: R2....*“jubilea se slaví, když je někdo 20let v Paramu...”*

Kategorie – Pracovní oblast

Téma – Hygienická vybavenost pracovišť

Vyhodnocení:

Pět pracovníků uvedlo, že vybavenost šaten, odpočíváren a umýváren je dostatečná.

Dva pracovníci uvádí, že pro svoji práci v kanceláři nepotřebují umývárny.

Př: R4 „Máme šatny pro sebe a tzv. sociální místnost na odpočinek....“

Kategorie – Pracovní oblast

Téma – Pracovní prostředí

Vyhodnocení:

Čtyři pracovníci uvedli, že prostředí k výkonu práce je ve firmě je vyhovující. Jeden pracovník uvedl, že to záleží na dané pozici, on spokojený není. Dva pracovníci uvádí, že záleží na samotném pracovníkovi, jak se o své prostředí stará.

Př:R5 „...v kancelářích je vždy uklizeno a pracovní místo je zodpovědností každého z nás....“

Kategorie – Pracovní oblast

Téma – Poradenské služby

Vyhodnocení:

Všech sedm pracovníků odpovědělo, že si každý své osobní problémy řeší sám, je to jeho zodpovědnost.

Čtyři pracovníků odpověděli, že pracovní problémy mají možnost řešit s personalistou. Dva pracovníci odpověděli, že pracovní problémy řeší s nadřízeným. Jeden pracovník nemá a neřeší žádné problémy.

Př:R3 *„Poradenství odborné, třeba právní, poskytuje personalista. Osobní věci řeším sám.“*

Kategorie – Mimopracovní oblast

Téma – Život v místě bydliště

Vyhodnocení:

Všech sedm pracovníků uvedlo, že nedostávají příspěvky na bydlení, podnik nemá žádné byty k pronájmu.

Všech sedm pracovníků uvedlo, že na dojíždění podnik nepřispívá, každý se dopravuje po své ose za své finance.

Př: R6 – *„Podnik nepřispívá na bydlení, příspěvky na dopravu také nejsou.“*

Kategorie – Mimopracovní oblast

Téma – Péče o děti

Vyhodnocení:

Všech sedm pracovníků se shodlo, že neexistuje žádná péče, jako jesle či školky pro děti neexistuje.

Tři pracovníci uvedli, že existují zvýhodněné letní dětské tábory pro děti zaměstnanců. Čtyři pracovníci uvedli, že dříve jesle a školka existovaly, ale z důvodů finančních zanikly.

Př:R5 – *„Dříve existovaly mikrojesličky, bylo to super – čtyři děti na jednu učitelku, dříve podnik připlácel na školku, dnes již nic takového není, je to škoda.“*

Kategorie – Mimopracovní oblast

Téma - Vzdělávání

Vyhodnocení:

Pět pracovníků odpovědělo, že je možné se při zaměstnání dovzdělávat. Dva pracovníci nevěděli, nemají s tím zkušenost.

Př: R6 – „Vzdělávat se dál je při práci možné, dle domluvy podnik poskytuje volno na zkoušky a přednášky.“

Kategorie – Mimopracovní oblast

Téma – Kulturní a společenský život

Vyhodnocení:

Čtyři pracovníci odpověděli, že se každoročně koná ples a vánoční večírek. Dva pracovníci uvedli, že záleží na pozici, na které člověk pracuje, oni se žádných akcí neúčastní. Jeden pracovník uvedl, že akce od podniku jsou, ale on se neúčastní.

Př: R2 – „Dříve byly pravidelné akce – MDŽ, plesy, večírky, v dnešní době jen ples Paramo.“

Kategorie – Mimopracovní oblast

Téma – Zdravotní péče

Vyhodnocení:

Všichni pracovníci uvádí, že preventivní prohlídky podnik poskytuje v závislosti na vykonávané pozici. Všichni se též shodli, že žádné ozdravné pobyty či lázeňské pobyty se nekonají, ale mají tzv. Flexi pasy, které mohou využít i na zájezd.

Př: R3 „... dle typu zaměstnání, prevence přesně na den, ozdravné pobyty ne, ale poukázky – FLEXI PAS Y.

„Nejsou podnikové pobyty, bývalo, nejsou peníze – ještě před dvěma lety byly, nyní ne, dříve zadali agentuře.“

Kategorie – Mimopracovní oblast

Téma – Rekreace a sport

Vyhodnocení:

Všichni pracovníci se shodli na tom, že dříve se pořádaly sportovní akce. Dnes z důvodu financí se již nic nekoná.

Př: „Nejsou podnikové pobyty, to bývalo, nejsou peníze – ještě před dvěma lety byly, nyní ne, dříve se to zadávalo agentuře.“

#### **4.2.4 Shrnutí**

Zjištěné skutečnosti v kvalitativním výzkumu vypovídají o tom, jak jednotliví zaměstnanci firmy vnímají aktivitu zaměstnavatele ve výše vyjmenovaných oblastech péče o zaměstnance. Tyto výsledky mají potvrdit či vyvrátit shodu v podniku deklarovaných zaměstnaneckých výhodách, které byly předmětem zkoumání v analýze dokumentů podniku.

Vzhledem k malému vzorku respondentů a obtížnosti vyhodnocování jednotlivých odpovědí nelze jednotlivé odpovědi respondentů zobecňovat pro celý podnik. Odpovědi jsou subjektivní názory jednotlivých pracovníků.

V úvodní otázce všichni respondenti byli schopni sdělit, co je poslání podniku. Pracovníci prokázali, že jsou ztotožněni s posláním svého podniku a mají o něm povědomí. V oblasti pracovní se odpovědi často shodovaly v tom smyslu, že mají pracovníci zajištěné stejné podmínky pro výkon své práce a vesměs jsou s nimi spokojeni v závislosti na vykonávané činnosti. Naopak v oblasti mimopracovní se odpovědi více rozcházely jak ve spokojenosti a míře poskytovaných služeb, tak v jejich další potřebě poskytování. Nejmarkantnější shoda byla zejména v obracení se k poskytovaným službám v minulosti, které nyní chybí. To se týkalo oblastí jako kulturní a společenský život, péče o děti, rekreace, sport a bydlení.

#### **4.3 Společnost Foxconn**

Druhou vybranou firmou je jedna z největších firem působících na území ČR, která je známá pro svůj velký počet zaměstnanců a velmi propracované zaměstnanecké výhody. Na druhé straně Tchajwanská firma Foxconn byla v Čechách opakovaně pokutována za špatné pracovní podmínky. Společnost, jejíž pracovní řád říká, že zaměstnance čeká postih, pokud sdělí informaci, která bude mít negativní dopad na firmu, je proto často diskutovanou a kontroverzí firmu.

## **Představení společnosti**

FOXCONN je registrovaná obchodní značka společnosti Hon Hai Precision Industry Co. Ltd., největší soukromé výrobní společnosti na Tchajwanu a jednoho z největších světových výrobců počítačů. Společnost působící na trhu výpočetní a komunikační techniky se od roku 1974, kdy byla založena, stala třetím největším světovým výrobcem a uznávaným globálním leaderem v oblasti mechanických součástek pro počítače (skříně pro počítače, konektory a kabely). Sortiment zahrnuje širokou škálu výrobků včetně desek plošných spojů a skříní pro stolní počítače a servery, do kterých se následně jednotlivé součástky montují a kompletují ve výsledné sestavy podle konkrétních požadavků zákazníků. FOXCONN se umístil na čtvrté příčce v žebříčku TOP 100 IT společností časopisu Business Week, v současné době zaměstnává více než 200 000 pracovníků v pobočkách téměř po celém světě.

## **České zastoupení společnosti**

Společnost FOXCONN CZ s.r.o. byla založena 18. května 2000 jako regionální výrobní centrála skupiny FOXCONN v Evropě. Výrobní prostory společnosti se nacházejí v Pardubicích v areálu bývalé Tesly Pardubice a v Kutné Hoře, regionální prodejní kancelář v Praze. V Pardubicích bylo vybudováno evropské produkční centrum, které již sedmým rokem úspěšně rozšiřuje svoji produkci – finální montáž počítačů různých značek, vyrábí zařízení pro budování počítačových sítí a další elektronické a strojírenské výrobky. Zákazníky firmy jsou renomované společnosti působící v oblasti IT. Objem výnosů řadí FOXCONN CZ na desátou příčku mezi Top 100 nejvýznamnějšími společnostmi v České republice měřeno výší dosaženého obrátu.

## **Zaměstnanci**

V současné době se počet zaměstnanců ve firmě FOXCONN CZ v Pardubicích pohybuje kolem 6000, značnou část zaměstnanců tvoří příslušníci cizích států jako: Ukrajinci, Slováci, Vietnamci, Kazachové, Rusové, Bělorusové, Bulhaři a Rumuni .



## **Adaptace pro nově nastupující zaměstnance**

Firma Foxconn má pro nově nastupující zaměstnance připravené adaptační programy. Cílem programů je usnadnit zaměstnancům adaptaci v nové firmě, aby se lépe začlenili, navázali přátelské vztahy mezi kolegy a cítili se v novém prostředí dobře. Záměrem je napomoci ke snadnějšímu zvládnutí pracovních požadavků, přijetí firemní kultury a v neposlední řadě začlenění do sítě sociálních vztahů v rámci týmu, oddělení, divize i podniku jako celku. Výsledkem by měl být spokojený zaměstnanec, který má zájem o pracovní prostředí, své kolegy, ale také o svoji práci, kterou vykonává kvalitně a zodpovědně.

Optimální adaptační doba se pohybuje mezi 3 – 6 měsíci od nástupu zaměstnance do společnosti. Délka adaptace je individuální a závisí na zkušenostech nováčka, jeho vzdělání, požadavcích pracovního místa, atd.

Ve firmě Foxconn jsou v rámci adaptačního procesu pro zaměstnance realizovány tyto adaptační programy:

- vstupní školení pro nové zaměstnance
- informační příručka pro nové zaměstnance
- informační kartička
- mentoring (podpora nováčka založená na otevřené komunikaci, důvěře a spolupráci)
- role HR mentora (HR mentorem se stává personalista, který nováčka přijímal a je mu k dispozici při řešení veškerých problémů)
- role mentora na oddělení (kolega nováčka, který mu pomáhá při zvládnutí adaptačního procesu, seznamuje ho s prostředím společnosti i firemní kulturou)
- role mentora GDP (mentor působící v programu GDP)
- tréninkové matice (představují seznam školení/tréninků, které souvisí přímo s pracovním místem a které nováček absolvuje během zkušební doby)
- program GDP (tj. Graduate Development Program je adaptační program pro absolventy fungující na principu rotace = návštěv na jednotlivých odděleních a divizích a na principu mentoringu),

- adaptační schůzka (schůzka nováčků s jejich HR mentorem cca po 1 měsíci od data nástupu),
- trainee program (program pro studenty posledních ročníků středních a vysokých škol založený na spolupráci studenta/školy se společností – např. formou stáže, spolupráce při psaní diplomové/ bakalářské práce, mentoringu, rotace).

Adaptační programy jsou zaměřeny na tři významné skupiny zaměstnanců:

- adaptace pro absolventy škol
- adaptace pro operátory
- adaptace pro cizince

### **Adaptační program pro absolventy škol**

Absolventi škol tvoří významnou skupinu mezi nově přijatými zaměstnanci. Firma Foxconn dává příležitost pro uplatnění absolventů středních a vysokých škol. Absolventům firma poskytuje speciální adaptační program. Hlavním smyslem adaptačního programu pro absolventy škol je snazší adaptace ve firmě.

V průběhu prvních tří měsíců jsou absolventi zařazeni do Graduate Development Program. V rámci programu navštěvují informační schůzky na různých odděleních firmy. Na schůzkách jim mentor sdělí základní informace o daném oddělení např. jaké pracovní činnosti na oddělení vykonávají, jsou seznámeni s organizační strukturou, získají představu o procesech, které probíhají na daném oddělení atd. Rovněž obdrží kontakt na mentora z daného oddělení, aby se na něho mohl v případě potřeby obrátit.

Po celou dobu programu se nováčci mohou obracet se svými dotazy na GDP koordinátora. Absolventi se na informační schůzky přihlašují prostřednictvím on-line systému. Program je zakončen závěrečnou schůzkou, které se účastní GDP koordinátor a účastníci programu. Smyslem závěrečné schůzky je zhodnocení celého programu, sdělení dojmů a postřehů z informačních schůzek, vyhodnocení výsledků z dotazníků, které v rámci programu nováčci vyplňují. Schůzka je ukončena předáním

certifikátu o absolvování adaptačního programu pro absolventy škol. GDP koordinátor získané informace, nápady a postřehy od účastníků programu zpracuje do návrhu zlepšení programu, aby neustále docházelo ke zlepšování a zkvalitňování celého Graduate Development Program.

### **Adaptační program pro operátory**

Operátoři tvoří podstatnou část zaměstnanců společnosti. Firma považuje za důležité poskytnout operátorům dobré podmínky pro adaptaci. Operátoři procházejí vstupním školením, kde jsou seznámeni se základními informacemi o společnosti, BOZP, PO, S.E.R. Každý operátor obdrží informační kartičku s potřebnými kontakty.

Další den jsou v rámci adaptačního programu proškolení v tréninkovém centru na danou pozici. Jsou jim sděleny bližší informace o firemní kultuře, pravidlech ve společnosti, chování ve výrobě, atd. Rovněž obdrží tréninkovou matici s předepsanými školeními, která musí v rámci zkušební doby absolvovat.

První den na pracovišti před začátkem práce proběhne 1. informační schůzka s nováčky a jejich asistentkou, trenérem, supervizorem a manažerem, kteří je přivítají a představí se jim. Jsou jim zopakovány základní informace. Po 2 měsících v práci je uskutečněna 2. informační schůzka pro nováčky, kde jsou přítomni zástupci z HR a mentoři ze střediska. Nováčkům jsou sděleny informace o zaměstnaneckých akcích, o vzdělávání a aktuální nabídka slev. 3. informační schůzka probíhá po třech měsících. Manažer zhodnotí pracovní výsledky nováčků po třech měsících působení ve firmě, poděkuje jim za odvedenou práci a sdělí jim informace o nadcházející spolupráci. Zaměstnanci zde mají prostor pro připomínky a podněty pro zlepšení. Nováčci mají na pracovišti k dispozici svého mentora oddělení a rovněž mají kontakt na mentora HR, na které se můžou v případě potřeby obrátit.

### **Adaptační program pro cizince**

Firma Foxconn navázala vzájemnou spolupráci s Centrem na podporu integrace cizinců. Zmíněné Centrum zajišťuje pro zahraniční zaměstnance firmy Foxconn výuku českého jazyka. Nyní se připravují adaptační kurzy pro cizince. Centrum na podporu integrace cizinců nabízí široké spektrum služeb: právní poradenství,

internetový koutek, knihovnu, atd. V současné době Centrum na podporu integrace cizinců ve spolupráci s firmou Foxconn připravuje tzv. Sportovní den. Akce je pořádána pro zaměstnance firmy Foxconn, ale i pro širokou veřejnost. Smyslem sportovního dne je odbourat hranice mezi lidmi různých národností, navázat přátelské vztahy mezi majoritní společností a cizinci prostřednictvím sportu.

### **Zaměstanecké výhody**

FOXCONN CZ pořádá pro své zaměstnance celou řadu akcí a aktivit. Jde o události sportovní, společenské i vzdělávací, které jsou mnohdy určeny nejen zaměstnancům, ale současně jejich rodinám, dětem i partnerům. Mezi zmiňované akce patří zejména:

#### **Celopodnikové akce pro zaměstnance a jejich rodiny**

##### Reprezentační ples společnosti

Jedna z prvních akcí konajících se na počátku roku. Pro všechny účastníky je připraven zábavný program a také lákavá tombola.

##### Den zdraví

Akce při které si zaměstnanci mohou nechat změřit krevní tlak, hladinu cholesterolu a cukru v krvi, dále pak mohou využít konzultací v různých poradnách – očkování, zdravá výživa.

##### Foxconn bowlingová liga a Foxconn fotbalová liga

Jednou z nejoblíbenějších zaměstnaneckých akcí je jarní a podzimní bowlingová liga, která se koná v OK Sport club Pardubice.

Každoročně se na jaře a na podzim pořádá turnaj v malé kopané v areálu na Hůrkách v Pardubicích.

##### Kulturní akce

Společnost pořádá pro své zaměstnance zájezd na vybraný muzikál či divadelní představení.

## Výlety

Několikrát ročně se konají různě zaměřené výlety – př. lyžařský výlet, výlet na hory na konci babího léta, návštěva zoologické zahrady nebo vánoční trhy ve Vídni. Několikrát ročně se konají různě zaměřené výlety – př. lyžařský výlet, výlet na hory, návštěva ZOO nebo Dinoparku a vánoční trhy ve Vídni.

## Mezinárodní večery

...jinak též „představení cizích zemí“. Pod tímto názvem se koná několikrát do roka večer v pardubickém zámeckém sálu se zaměřením na život našich zahraničních zaměstnanců v jejich rodné zemi. Program akce je sestaven z prezentace či fotodokumentace o dané zemi, ochutnávky tradičních jídel a z ukázky lidového umění.

## Letní hry

Letní hry jsou určeny pro celou rodinu. V průběhu sobotního odpoledne mohou zaměstnanci i jejich děti či partneři soutěžit v různých tematicky zaměřených sportovních hrách. Pro všechny účastníky je připraveno občerstvení a pro vítěze jednotlivých zápasů jsou připraveny zajímavé ceny. V rámci akce je zajištěn bohatý doprovodný program.

## Fotosoutěž

Soutěž o nejhezčí zaměstnaneckou fotografii. První tři vítězné fotografie jsou ohodnoceny cenami a 12 nejhezčích fotografií je následně otištěno ve firemním kalendáři pro následující rok.

## Vánoční večírek

Událost velkých rozměrů připravovaná na závěr roku pro všechny zaměstnance a jejich rodiny. Na nedělní odpoledne je pro účastníky připraven zábavný program, bohatá tombola a pro všechny občerstvení. V uplynulých letech se na podiu v roli moderátorů představili např. sourozenci Gondíkovi, Bára Štěpánová, Leoš Mareš nebo duo Suchánek a Genzer.

## **Ubytování**

Novým zaměstnancům firma Foxconn pomáhá se zajištěním ubytování ve zkušební době.

## **Penzijní připojištění**

Zaměstnancům, kteří ve společnosti pracují déle než 1 rok, firma přispívá na vybraná penzijní připojištění měsíčně procentuální částkou z vyměřovacího základu. Zaměstnanci mají možnost prostřednictvím interních finančních poradců uzavřít smlouvu novou nebo dodatek ke smlouvě stávající, na základě kterého se příspěvek vztahuje na již existující smlouvu.

## **Slevy v síti prodejen v Pardubicích a okolí**

V Pardubicích a také v okolních městech mohou zaměstnanci využít velké řady slev v prodejnách, se kterými firma Foxconn uzavřela smlouvy. Slevy ve výši 5-20% lze uplatnit ve vybraných obchodech, restauracích a při platbě za vybrané služby. Široké spektrum nabízených slev postihuje oblast sportu, sportovních potřeb, elektroniky, kosmetiky, vzdělávání, rekreačních pobytů atd. Slevy jsou poskytnuty po předložení Foxconn identifikační kartičky.

## **Doprava**

Zaměstnavatel přispívá svým zaměstnancům na každodenní dopravu do práce. Dotovány jsou autobusové linky společnosti Connex, které vyjíždějí z Hradce Králové a Chrudimi. Pro zaměstnance, kteří pracují v 3-směnném provozu, firma zajišťuje dotované linky ze směru - Nasavrky, Přelouč, Týniště n. Orlicí, Choceň, Chrudim, Holice, Hradec Králové. Časy odjezdů autobusů jsou přizpůsobeny pracovní době ve společnosti a umožňují tak zaměstnancům pohodlné každodenní dojíždění.

### **Příspěvek na dopravu**

S příspěvkem firmy zaplatí zaměstnanec za měsíční dojíždění autobusem pouhých 350 Kč. Tyto výhody může získat každý zaměstnanec společnosti Foxconn.

## **Stravování**

Pro zaměstnance jsou k dispozici 2 jídelny s širokým výběrem dotovaného jídla. Stravování je zajištěno pro všechny směny, tzn. k dispozici jsou kromě obědů i snídaně, večeře a pozdní večeře. Nabídka jídel je doplněna o prodej drobného zboží

(pečivo, džusy, minerálky, sušenky, saláty, nanuky,...). K dispozici je i množství dotovaných baget a malých salátů. Jelikož společnosti záleží na spokojenosti strávníků, jsou konány pravidelné měsíční schůzky, na kterých se diskutuje kvalita jídla a záležitosti s tím související. Těchto setkání se účastní zástupci jednotlivých oddělení, kteří zde tlumočí komentáře a připomínky svých spolupracovníků. Jednou za čtvrt roku se pořádají setkání, kterých se účastní i členové vedení dodavatelské společnosti, která nám stravování zajišťuje.

#### Nabídka jídel

K obědu si zaměstnanci mohou vybrat z nabídky 2 polévek, 4 běžných jídel, minutky, 3 čínských jídel, salát baru, zeleninových talířů a vegetariánského jídla. Bohatá nabídka je i u ostatních jídel.

#### Nápojové a další automaty

V rámci celého areálu jsou umístěny nápojové a další automaty (na sušenky a bagety, nanuky, balené pití). Zdarma je pak pitná voda (horká a studená), kterou si zaměstnanci mohou načepovat z barelů. Ty jsou umístěny na chodbách.

#### Očkování proti chřipce

Zaměstnanci mohou využít v podzimních měsících společností hrazené očkování proti chřipce.

#### T-Mobile program

Slevový program na vybrané služby poskytované společností T-Mobile pro zaměstnance pracující ve společnostech déle než 6 měsíců a jejich rodinné příslušníky.

#### **Vzdělávání a rozvoj**

*„Naším cílem je trénovat a rozvíjet bohatství společnosti – naše zaměstnance“*

Vzdělávání a rozvoji se snaží společnost FOXCONN věnovat velkou pozornost. Pravidelně identifikuje tréninkové potřeby svých zaměstnanců a sestavuje tréninkový plán společnosti, ve kterém jsou obsaženy kurzy rozvíjející oborové, nad-oborové, jazykové i IT dovednosti zaměstnanců.

## Interní vzdělávání

Ve společnosti FOXCONN CZ pracují kvalifikovaní trenéři, kteří se věnují rozvoji oborových i nad-oborových dovedností zaměstnanců. Interní tréninky lze rozdělit do několika kategorií:

- měkké dovednosti (time management, change management, asertivní komunikace, aj.)
- školení kvality (5S, Process improvement tools, ISO, Politika ochrany životního prostředí, aj...)
- funkční oborové tréninky – jsou vázány na vykovávanou pracovní pozici
- IT tréninky (obsahují více než 10 modulových tréninků)

Úspěšným absolventům je vydán certifikát společnosti FOXCONN CZ.

## Externí vzdělávání

V rámci široké nabídky externích tréninků se FOXCONN zaměřuje zejména na:

- identifikaci tréninkových potřeb a sestavování kariérních plánů
- rozvoji manažerských a „měkkých“ dovedností
- rozvoji profesních dovedností

Firma FOXCONN spolupracuje s předními dodavateli kurzů nejen v rámci ČR, ale také zahraničí. Její klíčoví zaměstnanci se pravidelně účastní zahraničních stáží a vzdělávacích akcí po celém světě (Čína, USA, Skotsko, Mexiko aj).

(<http://www.foxconn.cz/kariera/vyhody.aspx>)

### **4.3.1 Shrnutí**

Dokumenty, ze kterých bylo čerpáno, jsou volně dostupné na webu firmy. Je nesporné, že společnost má dle výše uvedených informací velmi důkladně propracovaný systém péče o zaměstnance. Původně zamýšlený strukturovaný rozhovor měl za úkol zjistit názory zaměstnanců na výše zmíněný systém výhod pro zaměstnance. Zaměstnanci byli osloveni autorkou osobně mimo pracoviště. Všichni zaměstnanci, kteří byli osloveni, odmítli poskytnout rozhovor s vysvětlením, že jsou vázáni naprostou mlčenlivostí ve vztahu k jejich zaměstnavateli a mohli by přijít o práci. I přes kontaktování personalisty a vysvětlení účelu rozhovorů, bylo všem zaměstnancům doporučeno, aby na žádnou otázku z rozhovoru neodpovídali.



Zde se nabízí otázka, z jakého důvodu zaměstnanci nesmí informace o svém zaměstnavateli poskytovat, jsou – li informace na webu skutečně pravdivé. Některé z oblastí, jako například celopodnikové akce pro zaměstnance jsou dohledatelné z volně dostupných dokumentů podniku např. dle fotek ze zmíněných akcí. Ostatní oblasti nejsou nijak zdokumentované, proto zůstávají bez podložení názorů samotných zaměstnanců.

#### **4.4. Podnik Tesla**

Tesla Pardubice byla jedním z nejvýznamnějších podniků slaboproudé techniky na českém území. Podnik byl založen v letech 1922-23 jako „Telegrafia a spol“ s výrobním programem telegrafních a telefonních přístrojů. Později radiopřístrojů a za okupace i válečné spojovací techniky. Po válce se Tesla významně podílela na telefonizaci válkou zničených krajů v republice a realizovala výrobu prvního radiopřijímače značky Klasik. Od roku 1955 byla Tesla výrobcem televizorů a později i magnetofonů. Řada značek výrobků tohoto podniku byla známá i v zahraničí. Technologií a výrobou bylo dáno, že podnik zaměstnával značné procento žen. Po roce 1990 byla výroba spotřební elektroniky zcela ukončena a jednotlivé závody postupně zanikly. (<http://www.tesla.czweb.org/historie/>)

##### Zaměstnanci

V roce 1989 zaměstnávala Tesla Pardubice okolo 5500 zaměstnanců.

##### Vzdělávání

Podnik umožňoval a podporoval další studium možnými úlevami pracovníkům při práci. Studium se týkalo zejména středních odborných a vysokých škol. Se všemi studujícími byla sepsána dohoda o setrvání v podniku po určitou dobu po řádném ukončení studia.

##### Péče o děti

Podnik Tesla zajišťoval pro děti svých zaměstnanců pravidelné každoroční akce. O organizaci veškerých akcí se starala komise „Péči dětí“. Komise se scházela na pravidelných schůzích, kde se akce plánovaly. Mezi hlavní akce patřily letní a zimní

dětské tábory, putovní cyklistické tábory, předvánoční besídka, výlety do divadel v Pardubicích a Praze na dětská představení. Pravidelnou akcí byl také dětský den, který se konal vždy v areálu podniku Tesla. Od roku 1965 Tesla organizovala výměnné dětské pobyty v Německu a Itálii v rámci družby měst pro děti zaměstnanců. Na speciální „estrádní akce“ byly zvány nejrůznější hudební a divadelní soubory do Pardubic z jiných měst, např. z Hradce Králové. Od roku 1959 podnik Tesla provozoval jesle o kapacitě 39 dětí a též mateřskou školkou o kapacitě 57 dětí. Dále podnik Tesla spolupracoval s městskými jeslemi a školkami, kde byly umísťovány též děti zaměstnanců podniku.

### Bydlení

V roce 1966 měla Tesla k dispozici 688 bytů pro své zaměstnance. Byty byly k dispozici ve všech velikostech po celých Pardubicích. O rozdělování bytů mezi jednotlivé zaměstnance podniku Tesla se starala tzv. „bytová komise“. Ta projednávala stav jednotlivých bytů, vhodnou lokalitu a velikost pro vybraného zaměstnance. Komise postupovala dle stanoveného pořadníku při vybírání lidí, kterým byl byt přidělen. Bytová komise proto spolupracovala se sociálním oddělením, které se zabývalo vhodností a předností přiděleného bytu pro některé rodiny, které se ocitly v nouzi. Podnik myslel i na absolventy a mladé svobodné pracovníky, kteří bydleli na ubytovnách.

### Stravování

I zde byla ustanovena komise pro stravování. Její činností bylo zejména řešení problémů při závodním stravování. Komise prováděla kontroly v kuchyni i v jídelně. Starala se o dostatečnou kvalitu podávaných jídel, o potřeby pracovníků v kuchyni, zajímala se o vybavení kuchyně a jídelny. Komise se starala též o školení pro personál kuchyně, o rozvoj dalších služeb souvisejících se stravováním, např. navýšení počtu bufetů v podniku.

### Sportovní akce

V podniku Tesla se konaly pravidelné sportovní akce, do kterých byli zapojeni všichni zaměstnanci podniku. Byly organizovány vnitropodnikové turnaje ve stolním tenise,

volejbalu, fotbalu a nohejbalu. Dále se pořádaly i turistické akce. V zimním období to byly jednodenní lyžařské zájezdy, dále pak běhy pro skupiny pracovníků.

#### Rekreace a volný čas

Zájezdy pro zaměstnance a rodinné příslušníky se konaly pravidelně jak v po českých zemích tak i do zahraničí. O organizaci rekreací se starala „Rekreační komise“. Zájezdy se uskutečňovaly jak v zimě, tak v létě většinou na týden. Byly organizovány i jednodenní výlety. Oblíbenou destinací podniku Tesla bylo Bulharsko, kam každoročně vyváželo své zaměstnance. Chaty či hotely měly s podnikem podepsanou smlouvu, tzn. že měli rekreanti zájezdy za zvýhodněné ceny. Podnik organizoval také exkurze, kulturní akce, zejména divadelní představení a tzv. „kvízové večery“ pro zaměstnance.

#### Doprava

Dopravování do práce záviselo na tom, jakou vzdálenost zaměstnanec dojížděl. Podnik poskytoval svozové autobusy či větší auta, která svážela zaměstnance ze vzdálenějších míst a byla zdarma.

#### **4.4.1 Shrnutí**

Metodou zkoumání podniku Paramo byla analýza dokumentů. Materiály byly poskytnuty autorce ve Státním archivu v Zámrsku. V přílohách č. jsou kopie některých záznamů, z nichž je patrné, že podnik Tesla měl velmi detailně propracovanou péči o zaměstnance ve všech oblastech. Stejně jako v předchozím podniku Foxconn nebyly tyto informace ověřeny pomocí rozhovorů u jednotlivých pracovníků, což snížilo objektivitu výzkumu.

## ZÁVĚR

Diplomová práce měla za hlavní cíl dokázat, že sociální činnosti v podniku měly a stále mají význam ve společnosti. Byl kladen důraz zejména na porovnání historické roviny s rovinou současnou na základě analýzy dokumentů. Práce se záměrně zaměřovala na sociální politiku podniků v České republice, kde byl největší rozmach v poskytování sociálních činností ve století minulém. V praktické části se ukázalo, že i podniky fungující v dnešní době poskytují pracovníkům mnohé zaměstnanecké výhody zejména materiálního typu, avšak názory zaměstnanců v rozhovorech prokázaly, že jim v jejich podniku chybí spousta sociálních výhod a mnozí z nich se obraceli na minulá léta, kdy systém sociální politiky fungoval, dle jejich názorů, více propracovaně. I přes technické komplikace s neuskutečněním plánovaných rozhovorů ve vybraných podnicích výzkum splnil svůj účel a výsledky nabídly pohled na tři různé roviny vnímání sociální politiky podniku.

V oblasti sociální práce v podniku je ještě dlouhá cesta k úspěchu nejen z hlediska teoretických výzkumů, ale hlavně v praktickém poskytování sociálních činností. Pokud se však dále bude pozornost ubírat i směrem k sociálním potřebám zaměstnanců v soukromých podnicích směrem od zaměstnavatelů, sociální práce na pracovišti má šanci na svoji obnovu.

## Tištěné zdroje

HÁLA, Jaroslav. *Vnitropodniková sociální politika*, Praha: VÚPSV 2000. ISBN 8023859935

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.

HLAVÁČ, Miroslav., *Tvůrci českého zázraku*. Praha : APS Agency, 2000 ISBN 80-86363-00-7.

HRADECKÁ, Irena. *Sociologický časopis – Odbory jako sociální aktér*, 1994. Roč.3, str. 332-333

KAŠPÁRKOVÁ, Svatava. *Vliv sociálního programu Tomáše Bati a Jana Antonína Bati na vzdělanost zlínského regionu*, Brno : Paido, 2010. ISBN 978-80-7315-195-9

LEŠINGROVÁ, Romana. *Baťova soustava řízení*. Uherské Hradiště, 2008. ISBN 8090380891

MATOUŠEK, Oldřich. a kol. *Základy sociální práce*, Praha: Portál 2007, ISBN 978-80.7367-331-4

MÁZALCOVÁ, Ivana. *Sociologický časopis – Role managementu při formování pracovních vztahů v privatizovaných podnicích*, 1994, roč.3, str. 361-364

NĚMEC, Otakar. *Řízení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců v organizaci*, Praha: Oeconomica, 2002. ISBN 8024503417.

OLEXA, František. *Sociální politika- – Sociální politika podniku* 1995, roč.21, č.3, str.20-21.

RŮŽIČKA, J., ŠÁLKOVÁ, Helena. *Podniková péče o pracovníky – Sociální pracovník v individuální a skupinové péči o pracovníky v podniku*, Praha: 1971

Státní oblastní archiv Zámrsk – inventář 1190 – Tesla Pardubice – C – Sociální péče o zaměstnance – kt.11

Státní oblastní archiv Zámrsk – inventář 1191 – Tesla Pardubice –C- Komise pro práci s dětmi -kt. 13, Plán bytové komise – kt.15, Komise rekreační – kt.17

Státní oblastní archiv Zámorsk – inventář 1192 – Tesla Pardubice – C- Zájmová činnost – kt.10

Státní oblastní archiv Zámorsk – inventář 1193 – Tesla Pardubice- C- Zájmová činnost – kt.14

STÝBLO, Jiří. *Sociální politika-pomoc rozvoji personálního managementu* 1992, roč.18, č.2, str. 8-9

ŠÁLKOVÁ, Helena. Sociální politika - Předpokládané změny v podnikové sociální politice, 1991, roč.17, č.5, str- 6-7

ŠÁLKOVÁ, Helena. Sociální politika - Předpokládané změny v podnikové sociální politice, 1991, roč.17, č.5, str- 6-7

TESKEOVÁ, Doris. *Sociální politika– Strukturální změny, privatizace a trh práce* 1992, roč.18, č.8 ,str. 26

TOMEŠ, Igor., ŠÁLKOVÁ, Helena. *Sociální politika podniku*, Praha: 1984

TURECKIOVÁ, Michaela. *Sociální práce – Časopis pro teorii, praxi a vzdělávání v sociální práci.,Podniková sociální práce, Asociace vzdělavatelů v sociální práci* 2008, roč. 8,č.3, str.4

UHLÍŘ, Jan Boris., KAPLAN, Jan. *Praha: ve stínu hákového kříže*. Praha: Ottovo nakl., 2005. ISBN 8073602105.

VALACH, František Xaver. *Fenomén Baťa*, Praha: Práce 1990, ISBN 80-208-0025-5.

VLÁČIL, Jan. *Sociologický časopis – Zaměstnanci, management a odbory*, 1994, roč.3, str.345-349

ZELENÝ, Milan. *Cesty k úspěchu –Trvalé hodnoty soustavy Baťa*. Čintámani, 2006. ISBN 80-239-8233-8

## Internetové zdroje

Vzdělání a lidský kapitál, V.Urbánek, 2011 [cit. 10.8.2011] dostupný z www:  
[kvf.vse.cz/storage/1168948787\\_sb\\_urbanek.pdf](http://kvf.vse.cz/storage/1168948787_sb_urbanek.pdf)

Řízení lidských zdrojů, Rudolf Salzbrunn, Martin Pobořil, 2005 [cit. 5.11.2011]  
dostupný z www:  
[www.ronge.cz/dokumenty/skripta.../M\\_2\\_rizeni\\_lidskych\\_zdroju.pdf](http://www.ronge.cz/dokumenty/skripta.../M_2_rizeni_lidskych_zdroju.pdf)

Základy obecného managementu, kol. autorů, 2006 [cit. 3.9.2011] dostupný z www:  
[www.upol.cz/fileadmin/user\\_upload/.../zaklady\\_managementu.pdf](http://www.upol.cz/fileadmin/user_upload/.../zaklady_managementu.pdf)

Novodobí poutníci za prací, 2011 [ 5.3.2011] dostupná z www:  
<http://www.fairtrade.cz/pripadove-studie/71-novodobi-poutnici-za-praci/>

Zaměstnanecké výhody, 2008 [cit 8.10.2011] dostupné z www:  
<http://www.foxconn.cz/kariera/vyhody.aspx>

The well-being specialist, 2000 [cit. 20.11.2011] dostupné z www:  
<http://www.avenueconsulting.co.uk/avenue-consulting.html>

Historie a současnost, 2005 [cit. 20.11.2011] dostupné  
z www:<http://www.tesla.czweb.org/historie/>

Cvejnová, Markéta, Role sociálního pracovníka na pracovišti soukromého podniku,  
Praha, 2008, 83 s., Diplomová práce (Mgr). Univerzita Karlova v Praze. Filozofická  
fakulta. Katedra sociální práce. Dostupný z www: [http://digitool.is.cuni.cz/R/-  
?func=dbin-jump-full&object\\_id=57471&silole=GEN01](http://digitool.is.cuni.cz/R/-?func=dbin-jump-full&object_id=57471&silole=GEN01)

## Příloha č.1 Ústní rozhovor s jednotlivými zaměstnanci

Znáte poslání vašeho podniku?

Pracovní oblast:

1. Podmínky pracovní činnosti a zajištění práce
  - a) pracovní doba a směny (př. kolik hodin denně?)
  - b) pracovní oblečení a jiné vybavení (používáte při své práci?)
  - c) stravování během práce (jak dlouhé pauzy – jsou dostatečné?)
2. Odměňování za práci
  - a) Plat v porovnání s jinými podniky ve městě (vyšší, nižší, stejný)
  - b) Mimořádné odměny a prémie (jsou, nejsou)
  - c) Zájem podniku o osobu zaměstnance (výročí, jubilea)
3. Hygienická vybavenost pracovišť
  - a) Bezpečnostní zajištění práce
  - b) Šatny a umývárny
  - c) Odpočívárny
4. Pracovní prostředí
  - a) Čistota pracovního prostředí (do jaké míry?)
  - b) Výzdoba, květiny
  - c) Barevná úprava z hlediska estetického vyhovuje?
  - d) Osvětlení, hluk, klimatické podmínky
  - e) Společenská atmosféra na pracovišti
5. Poradenské služby
  - a) Řešení pracovních sporů (je na koho se obrátit?)
  - b) Řešení osobních problémů (sociální, právní ...)Je na koho se obrátit?



## Mimopracovní oblast:

### 1. Život v místě bydliště

- a) Bydlení – podpora od zaměstnavatele?(příspěvky na bydlení, byty k pronájmu?)
- b) Doprava – zajišťuje podnik dopravu do práce a zpět?

### 2. Péče o děti

- a) Jesle, školky, základní školy, střední školy, speciální školy – existuje zde pomoc od zaměstnavatele?
- b) Péče podniku o děti zaměstnanců (jaká?)

### 3. Vzdělávání

Je možnost se při zaměstnání do vzdělávat?

- a) Doplnující vzdělávání – SŠ, VŠ
- b) Odborné kurzy, školení, semináře

### 4. Kulturní a společenský život

- a) Společenské podnikové akce – team-building

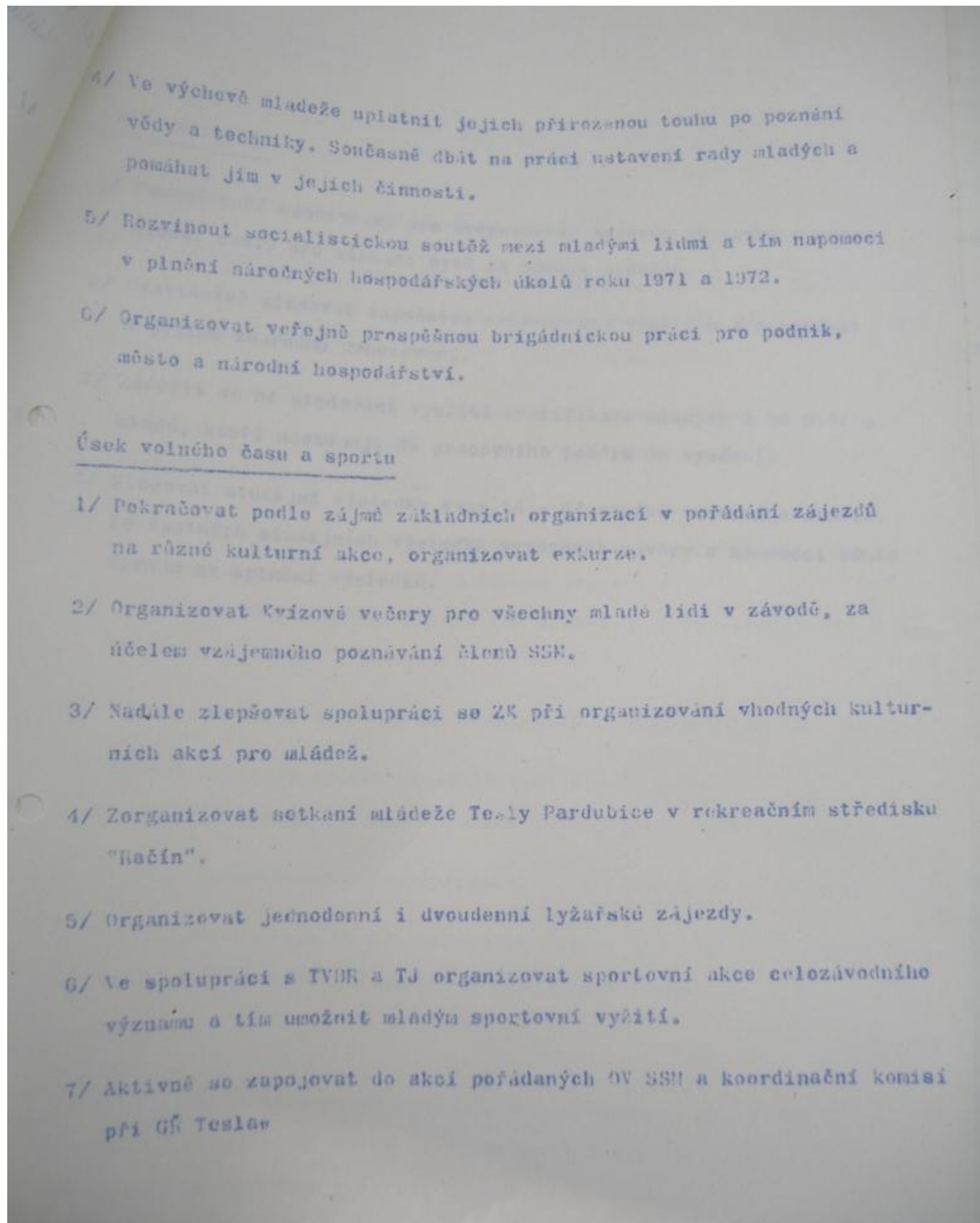
### 5. Zdravotní péče

- a) Zdravotní péče o zaměstnance
- b) Ozdravné pobyty, rekonvalescence

### 6. Rekreační a sport

- a) Podnikové sportovní akce
- b) Podnikové pobyty ( ČR, zahraničí)

Příloha č. 2 Volný čas a sport v podniku Tesla



Příloha č. 3 Dětská rekreace v podniku Tesla

16  
Mila

Zpráva o průběhu dětské rekreace ZO ROH Tesla Pardubice.

Průběh letní dětské rekreace byl normální bez mimořádných událostí a závad.

Výběr dětí z našeho závodu byl zaměřen tímto způsobem:

Na PT do Horního Bradla byly brány děti do 12ti let až na malé výjimky a pro děti starší 12ti let byl pořádán putovní cyklistický tábor a výměnná rekreace do NDR.

Výchova na táborech v Horním Bradle byla zaměřena k poznávání přírody, k tělovýchově, k polytechnické výchově, k táboření a vaření jednoduchých jídel.

Putovní cyklistický tábor učí děti samostatnosti, poznávání značek, vaření a táboření. Tato forma rekreace dětí starších 12ti let je vyhovující.

Vnitřní řízení organizace tábora nám vyhovuje v té formě, která se provádí dle rámcového plánu, který je předem připraven a schválen.

Upozorňujeme na potíže v získávání personálu na tábor a to jak výchovného, tak hospodářského. Je nutno přihlížet ke ztíženým podmínkám / pracovní doba je od 6,00 hod. až do pozdních hodin večerních/ a dále na zodpovědnost za děti. Přizpůsobit odměňování těchto podmínkám.

Z cizích okresů jsme nerekreovali žádnému ZV ROH děti. V Horním Bradle se rekreovali děti ve dvou směnách - třetí směna byla rodinná rekreace. V těchto dvou směnách jsme měli v plánu 430 dětí a rekreovalo se 440 dětí. Počet provozních pracovníků byl 31 a výchovných 28.

Počet lůžek na táborech je ve stanech 170  
v budovách 81.

ZV ROH n.p. Tesla doporučuje získávat zájem o putovní tábor na kolách a rozšiřovat tuto formu pro děti starší 12ti let.

Dále doporučuje, aby OOR pomohla ZO ROH organizovat výměnu dětí s jinými ZO ROH v jiných okresech z celé naší republiky.

Putovní cyklistický tábor se organizoval v I. běhu a zúčastnilo se 36 dětí ve dvou skupinách. Každá skupina měla dva vedoucí a jako doprovod auto GAZ.

Zahraníční výměnnou rekreaci naše ZO ROH organizovala v rámci družby s VEB Messagerietowerk Zwonitz NDR, která trvá od r. 1965. Zúčastnilo se jí 41 dětí, dva vedoucí a dva pomocníci. Děti se rekreovaly v rekreačním středisku na Rujeně.

Dále v rámci družby MŠNV s italským městem Rossignano jelo na výměnu našich 12 dětí spolu s dětmi MŠNV a s dětmi z KAROSY Vys. Mýto. Jako vedoucí byl s. Kárka V. - vedoucí odboru školství. Dosud jsme neobdrželi zprávu a tudíž o pobytu našich dětí v Itálii nemáme podrobnou zprávu.

První běh PT měl snazší organizaci, protože nemal žádné zahraniční výměny.

Druhý běh měl potíže s umístěním dětí s Itálie, protože došlo k přesunutí termínu z I. běhu na II. běh, který byl našimi dětmi dle rozpisu naplněn. MŠNV vypůjčil stany, které nevyhovovaly. Vedoucí II. běhu pohotově přemístil děti do kluboven. Jinak i přes velké nároky na

Příloha č. 4 Studium v podniku Tesla

- 14 -

na středních odborných školách

strojírenství	15
elektrotechnika	25
ekonomika	2
-----	
c e l k e m	42

Do externí aspirantury jsou doporučeni 3 pracovníci.  
Externí aspiranturu ukončí 1 pracovník.

V roce 1975 studium ukončí

vysoké školy

elektrotechnika	3
ekonomika	1
-----	
c e l k e m	4

střední odborné školy

strojírenství	6
elektrotechnika	12
-----	
c e l k e m	18

1. Sociální péče pracovníků

- a) v souladu s KS pro rok 1975 vést přehled a pravidelně předkládat návrhy na věrnostní odměnu zaměstnancům, odcházejícím do důchodu
- b) současně zabezpečovat u těchto zaměstnanců všechny náležitosti, týkající se vyřízení důchodu, s ohledem na termín splnění nároku
- c) zajistit řádnou evidenci zaměstnanců, kteří v roce 1975 dovrší 50 let věku a dle KS předkládat návrhy na příslušnou odměnu
- d) ve spolupráci s investičním odborem a MěstNV zajistit dokončení výstavby mateřské školky v Pardubičkách pro 90 dětí, aby vlastní provoz mohl být zahájen v měsíci září 1975
- e) v průběhu roku 1975 zlepšovat vybavení a prostředí závodních jeslí účelovým využíváním finančních prostředků, poskytovaných podnikem.

2. Závodní stravování

- a) s přihlédnutím k vládnímu nařízení č. 25 ze dne 28. 3. 1974 s platností od 1. 7. 1974 věnovat zvýšenou pozornost závodnímu stravování - perspektivně zajišťovat odborné pracovníky, kuchaře, cukráře a prodavačky vlastní výukou a pod.
- b) za účelem kvalitního vyváření, dodržení kalorických hodnot podávaných jídel poskytovat v roce 1975 příspěvek z prostředků podniku pro zaměstnance i učně odborného učiliště



4. Péče o využití volného času

- a) za účelem umožnění většinu počtu zaměstnanců pobyt v rekreačním středisku v Krkonoších, zahájit v roce 1975 výstavbu nového objektu "Sulivany"
- b) v průběhu roku organizovat rekreaci zaměstnanců ve vlastním zařízení jak v Krkonoších, tak i na PT Bradlo
- c) pro děti zaměstnanců zajistit v letních měsících pionýrskou rekreaci, včetně výchovných pracovníků
- d) vytvářet podmínky k rozšíření sportovní činnosti zaměstnanců i učňů organizováním sportovních soutěží v jednotlivých druzích sportu o nejlepší kolektiv i odborné učiliště
- e) dokončit úpravy ZK ROH a za účinné pomoci DV ROH organizovat kulturní a společenské akce, sloužící zábavě i odpočinku všech zaměstnanců
- f) zajistit ve spolupráci se ZV ROH plné využití poukazů na výběrovou a zahraniční rekreaci - využít závodních autobusů k různým zájezdům i do zahraničí.

5. Zdravotní péče

Péče o zdraví je nejen velmi důležitou funkcí naší společnosti, ale i jednotlivých závodů, které jsou povinny v rámci své působnosti zabezpečovat podmínky zdravého způsobu života a práce.

Plnit tyto úkoly vyžaduje nejen znalost příslušných předpisů, které určují práva a povinnosti, ale především důsledné zajišťování v praxi.

Zpráva o bytové situaci a možnosti řešení bytových problémů  
zaměstnanců n.p. Tesla Pardubice v roce 1966 - 1967 .

- Obsah zprávy :
- a./ Současná bytová situace.
  - b./ Možnosti řešení bytových problémů v roce 1966-67 .
  - c./ Počet žadatelů o byty.
  - d./ Situace v závodních svobodárnách .
  - e./ Návrh na opatření.

a./ - Současná bytová situace .

Bytová otázka a její řešení se stává v současné době jedním z vážných problémů v našem závodě.

Tato situace je způsobena především značným počtem žadatelů o bytové jednotky, která se znásobuje pravidelným příchodem mladých lidí z průmyslových a vysokých škol.

Jen za období posledních šesti let, t. zn. od roku 1961 do roku 1966 nastoupilo do našeho závodu na základě rozmišřovacího řízení celkem 450 absolventů. Nástupem absolventů vznikaly každoročně určité problémy z hlediska jejich ubytování, které se navíc ještě prohlubovaly v těch případech, kdy se jednalo o ženaté absolventy, kteří již při samotném nástupu požadovali ubytování celé rodiny.

Tak tomu bylo i v letošním roce, kdy pro nedostatek místa ve svobodárně muselo být odmítnuto ubytování všem absolventkám a 6 absolventů bylo přechodně ubytováno v hotelu, což si vyžádalo náklady v částce 1.500.- Kčs .

Přesto však byl bytový problém u absolventů škol vyřešen zhruba z 25%. To bylo ovšem v době, kdy náš závod měl větší možnosti v přidělování bytových jednotek než tomu je v současné době.

Zatím co před novou úpravou bytové výstavby, která vstoupila v platnost od 1.1.1965 bylo ze Státní bytové výstavby přiděleno n.p. Tesla Pardubice v roce 1964 pro naše zaměstnance 77 bytových jednotek, projevil se již v roce 1965 a 1966 značný pokles, který nepříznivě ovlivnil bytovou politiku v našem závodě.

V roce 1965 bylo postaveno v rámci stabilizační bytové výstavby z prostředků podniku jen 12 bytových jednotek, v roce 1966 - 10 bytových jednotek a na rok 1967 je v plánu výstavby 22 bytových jednotek, z nichž 2 bytové jednotky jsou určeny pro závod UVR Opočinek.