

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Péče o zaměstnance ve vybrané organizaci  
Diplomová práce

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2023/2024

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Michaela Navrátilová**  
Osobní číslo: **E22546**  
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**  
Specializace: **Ekonomika a management podniku**  
Téma práce: **Péče o zaměstnance ve vybrané organizaci**  
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

## Zásady pro vypracování

Cílem diplomové práce je návrh doporučení zlepšení současného stavu vybrané činnosti řízení lidských zdrojů, a to na základě jejich analýzy.

Osnova:

- Řízení lidských zdrojů.
- Péče o zaměstnance.
- Představení vybrané organizace.
- Analýza péče o zaměstnance ve vybrané organizaci.
- Doporučení pro zlepšení současného stavu.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**  
Rozsah grafických prací:  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

BARTÁK, J. Řízení lidí v organizacích. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3823-4.  
CARBERY, R., CROSS, Ch. Human resource management. Bloomsbury Publishing, 2018. ISBN 978-1-3503-0498-7  
JEŽKOVÁ PETRŮ, G. Zajištění lidských zdrojů. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2021. ISBN 978-80-88330-37-0.  
LEATHERBARROW, Ch., FLETCHER, J. Introduction to human resource management: a guide to HR in practice. Kogan Page Publishers, 2018. ISBN 978-07-4948-369-2  
ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.  
PALÍŠKOVÁ, M., LEGNEROVÁ, K., STŘÍTESKÝ, M. 2021. Personální řízení: úvod do moderní personalistiky. Praha: C.H. Beck, 2021. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-702-6.  
URBANCOVÁ, H., VRABCOVÁ, P. Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR. Praha: Grada Publishing, 2023. Expert. ISBN 978-80-271-3675-9.  
Zákoník práce: aktuální znění zákoníku práce se všemi změnami k 1.1.2023: redakční uzávěrka 9.1.2023. Ostrava: Sagit, [2023]. ÚZ: úplné znění., 1520. ISBN 978-80-7488-561-7.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.**  
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2023**  
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2024**

**prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.** v.r.  
děkan

L.S.

**doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D.** v.r.  
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2023

Prohlašuji:

Práci s názvem Péče o zaměstnance ve vybrané organizaci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7 /2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 24.4.2024

Michaela Navrátilová v. r.

#### Poděkování:

Na tomto místě bych chtěla poděkovat zejména Ing. Zdeňkovi Brodskému, Ph.D. za jeho čas a cenné rady, které mi věnoval při řešení dané problematiky. Dále bych tímto chtěla vyjádřit poděkování všem respondentům za jejich přínos pro výzkumnou část této diplomové práce. Na závěr bych ráda poděkovala mé rodině, za podporu během celého studia.

## **ANOTACE**

Tato diplomová práce se věnuje problematice péče o zaměstnance se zaměřením na konkrétní organizaci. Teoretická část se zaměřuje na řízení lidských zdrojů a péči o zaměstnance, kde jsou definovány jednotlivé typy péče o zaměstnance. Analytická část se věnuje výzkumnému šetření mezi zaměstnanci společnosti eBRÁNA. Součástí je představení organizace a popis současného stavu péče o zaměstnance v organizaci. Získaná data jsou v rámci dotazníkového šetření analyzována a následně vyhodnocena. Na základě výsledků jsou pro organizaci formulována doporučení pro zlepšení péče o zaměstnance.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Řízení lidských zdrojů, péče o zaměstnance, zaměstnanecké výhody

## **TITLE**

Employee care in the selected company

## **ANNOTATION**

This thesis focuses on the issue of employee care with a focus on a specific organisation. The theoretical part is devoted to human resource management and employee care, where different types of employee care are defined. The analytical part focuses on a research survey among employees of eBRANA. It includes an introduction of the organization and a description of the current state of employee care in the company. The data obtained in the questionnaire survey are analysed and then evaluated. Based on the results, recommendations are formulated for the organization to improve employee care.

## **KEYWORDS**

Human resources management, employee care, employee benefits

# OBSAH

ÚVOD .....	11
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	12
1.1 Vývoj personální práce .....	12
1.1.1 Personální administrativa.....	13
1.1.2 Personální řízení .....	13
1.1.3 Řízení lidských zdrojů .....	14
1.2 Zabezpečování řízení lidských zdrojů .....	15
1.2.1 Manažeri .....	15
1.2.2 Personální útvar .....	16
1.2.3 Poskytovatelé personálních služeb .....	18
1.3 Dílčí shrnutí .....	18
2 PÉČE O ZAMĚSTNANCE.....	19
2.1 Specifické oblasti péče o zaměstnance .....	19
2.1.1 Organizace pracovní doby .....	19
2.1.2 Pracovní prostředí .....	23
2.1.3 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci .....	25
2.1.4 Pracovní vztahy.....	29
2.2 Povinná péče o zaměstnance.....	29
2.2.1 Odborný rozvoj zaměstnanců .....	29
2.2.2 Stravování zaměstnanců .....	30
2.2.3 Pracovní podmínky pro specifické skupiny pracovníků.....	30
2.3 Dobrovolná péče o zaměstnance.....	31
2.3.1 Systémy poskytování zaměstnaneckých výhod .....	32
2.3.2 Klasifikace zaměstnaneckých výhod .....	33
2.3.3 Vývoj v oblasti benefitů.....	33
2.4 Dílčí shrnutí .....	34

3	PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ ORGANIZACE .....	36
3.1	Historie organizace .....	36
4	ANALÝZA PÉČE O ZAMĚSTNANCE VE VYBRANÉ ORGANIZACI.....	38
4.1	Péče o zaměstnance v organizaci .....	38
4.2	Průběh a vyhodnocení kvantitativního dotazování zaměstnanců .....	44
4.2.1	Pracovní prostředí .....	45
4.2.2	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci .....	50
4.2.3	Pracovní vztahy .....	50
4.2.4	Odborný rozvoj zaměstnanců .....	53
4.2.5	Stravování zaměstnanců .....	55
4.2.6	Pracovní podmínky pro specifické skupiny pracovníků.....	57
4.2.7	Benefity.....	58
4.3	Dílčí shrnutí .....	64
5	DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU .....	65
	ZÁVĚR .....	78
	POUŽITÁ LITERATURA .....	80
	SEZNAM PŘÍLOH.....	85



## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Vývojové etapy personální práce .....	12
Obrázek 2: Vyhovuje Vám pružná pracovní doba? .....	46
Obrázek 3: Jste spokojen/a s prostředím, v němž pracujete? .....	47
Obrázek 4: Vyhovuje pracovní prostředí Vaším osobním potřebám? .....	47
Obrázek 5: Vzorec pro výpočet koeficientu asociace .....	49
Obrázek 6: Vzorec pro výpočet koeficientu alternativních znaků .....	49
Obrázek 7: Jsou na pracovišti dodržovány zásady BOZP? .....	50
Obrázek 8: Vzorec pro výpočet chí-kvadrát testu .....	52
Obrázek 9: Dochází na Vašem pracovišti k dostatečnému vzdělávání a rozvoji? .....	54
Obrázek 10: Využíváte možnosti hromadného objednávání obědů? .....	55
Obrázek 11: Jste spokojen/a s nabídkou restaurací, se kterými eBRÁNA spolupracuje? .....	56
Obrázek 12: Vzorec pro výpočet Pearsonova kontingenčního koeficientu .....	57
Obrázek 13: Vzorec pro Pearsonův chí-kvadrát statistika .....	57
Obrázek 14: Poskytuje eBRÁNA vhodné pracovní podmínky pracovníkům specifických skupin? .....	58
Obrázek 15: Jak jste spokojen/a s benefity, které firma nabízí? .....	59
Obrázek 16: Když zvážíte veškeré okolnosti, jste spokojen/a s péčí o zaměstnance ve vaší firmě? .....	63
Obrázek 17: Stojan na notebook .....	69

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Pracovní vztahy ve společnosti eBRÁNA .....	51
Tabulka 2: Jakou hodnotu pro Vás mají jednotlivé benefity, které společnost nabízí v současné době? .....	60
Tabulka 3: Náklady na elektrické přímotopy .....	65
Tabulka 4: Náklady na nákup stolních lamp .....	67
Tabulka 5: Náklady na akustické paravány .....	68
Tabulka 6: Náklady na stojan na notebook.....	69
Tabulka 7: Náklady na kancelářské židle .....	70
Tabulka 8: Náklady na ovoce do kanceláří.....	71
Tabulka 9: Náklady na ovoce do kanceláří za sezónu .....	72
Tabulka 10: Porovnání nabídek pro hromadné objednávání obědů .....	73
Tabulka 11: Náklady zaměstnance na obědy při hromadném objednávání.....	73

## ÚVOD

**Cílem diplomové práce je návrh doporučení pro zlepšení současného stavu vybraných činností řízení lidských zdrojů, a to na základě jejich analýzy.** Diplomová práce bude členěna do pěti částí. První část této diplomové práce bude věnována problematice řízení lidských zdrojů. V úvodu této kapitoly se zaměří na historický vývoj personální práce. Budou zde popsány jednotlivé vývojové etapy, které jsou nazývané jako personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů. Jednotlivé etapy budou vždy časově vymezeny, definovány z pohledu postoje k zaměstnancům a přístupu k samotnému řízení lidských zdrojů. Následně se bude tato kapitola věnovat zabezpečování řízení lidských zdrojů. To znamená definování jednotlivých činností oblasti řízení lidských zdrojů, které zabezpečují manažeři, personální útvar nebo poskytovatelé personálních služeb.

Druhá část bude již zaměřena na stěžejní téma této práce, kterým je péče o zaměstnance. Tato kapitola se rozdělí dle typu péče na specifické oblasti péče o zaměstnance, povinnou péči o zaměstnance a péči dobrovolnou. V rámci specifických oblastí péče o zaměstnance se práce zaměří na organizaci pracovní doby, pracovní prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví při práci a pracovní vztahy. V oblasti povinné péče o zaměstnance se práce bude věnovat tématům odborného rozvoje zaměstnanců, stravování zaměstnanců a pracovním podmínkám pro specifické skupiny pracovníků. Závěr této kapitoly bude věnován dobrovolné péči o zaměstnance, konkrétně zde budou definovány systémy poskytování zaměstnaneckých výhod, klasifikace zaměstnaneckých výhod a bude zde popsán vývoj v oblasti benefitů.

Třetí kapitola bude představovat konkrétní společnost. Kromě základních údajů zde bude uveden také historický vývoj společnosti.

Čtvrtá kapitola se bude věnovat analýze péče o zaměstnance ve společnosti eBRÁNA. V úvodu této kapitoly bude popsána péče o zaměstnance v organizaci a poté bude proveden výzkum. Následovat bude vyhodnocení kvantitativního dotazování zaměstnanců.

V závěru diplomové práce budou formulována konkrétní doporučení pro zlepšení péče o zaměstnance ve společnosti eBRÁNA. Jednotlivá doporučení budou vycházet z výsledků výzkumu, který bude proveden v této společnosti. Pro inspiraci zde budou uvedeny také možné varianty příkladů, aby bylo možné si představit finanční náročnost těchto doporučení a organizace měla případně již konkrétní návrhy pro jednodušší zavedení.

# 1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů je možné definovat jako „strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích.“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 47) Řízení lidských zdrojů se zabývá všemi aktivitami, jež přispívají k úspěšnému získávání, rozvoji, motivaci a udržení kvalifikovaných a výkonných zaměstnanců (Carbery a Cross, 2018, s. 5). To, do jaké míry zaměstnanci přispívají k dosahování cílů, závisí také na schopnostech řídicích pracovníků. Snahou managementu by mělo být vytvořit takové prostředí, v němž bude možný růst a rozvoj zaměstnanců. (Sims a Bias, 2019, s. 3)

## 1.1 Vývoj personální práce

První zmínky v oblasti poskytování péče o zaměstnance pochází z roku 1896 z Anglie, kde Edward Cadbury poskytoval péči dlouholetým zaměstnancům. Způsob, jakým organizace přistupovaly k pojetí a obsahu personální práce, se v průběhu její existence měnil. Změny v managementu podniků přicházely jako reakce na měnící se vnější prostředí. Tato období nazýváme jako vývojové etapy personální práce. Jsou jimi:

- personální administrativa,
- personální řízení,
- řízené lidských zdrojů. (Palíšková a kol., 2021, s. 2)

V tabulce níže jsou shrnuta nejdůležitější data a otázky týkající se vývoje personalistiky.

Obrázek 1: Vývojové etapy personální práce

	Personální administrativa	Personální řízení	Řízení lidských zdrojů
Období	Od desátých až dvacátých let 20. století	Od čtyřicátých až padesátých let 20. století	Od osmdesátých až devadesátých let 20. století
Lidé	pracovní síla	konkurenční výhoda	unikátní bohatství
Personální práce	Jak zaměstnávat?	Jak využívat?	Jak rozvíjet?

Zdroj: (Šikýř, 2016, s. 42)

### **1.1.1 Personální administrativa**

S první koncepcí personální práce jsme se mohli setkat již v desátých až dvacátých letech 20. století v podobě personální administrativy. Jedná se o období průmyslové výroby, kdy na lidi bylo nahlíženo pouze jako na pracovní sílu. Snahou organizací bylo zvyšovat produktivitu a efektivitu práce. Té chtěly docílit tím, že proces rozdělily do jednoduchých úkonů, které zvládne i nekvalifikovaný zaměstnanec. Organizace stanovily normu pracovního výkonu, od které se odvíjela mzda zaměstnance. Jednalo se tedy o úkolovou mzdu, která měla sloužit také jako stimul. (Šikýř, 2016, s. 43) S tímto pojetím personální práce se můžeme setkat v některých organizacích i dnes. Převážně jde o podniky, které neberou personální práci jako podstatnou. Typicky se jedná o organizace s autoritativním stylem řízení. (Koubek, 2015, s. 15)

Předmětem personální práce bylo pouze vedení personální agendy a zajištění zákonných povinností zaměstnavatele. To je také důvod, proč je personální administrativa někdy nazývána jako personální řízení v užším pojetí. Personalista byl zodpovědný za správu povinných úkolů souvisejících s náborem a ukončením pracovního poměru zaměstnanců, stejně jako za správu mzdové agendy. Jeho práce dále zahrnovala vedení zákonných evidencí a podávání reportů, což znamenalo sběr údajů určených pro předání státním orgánům, jako je statistický úřad. Personalista měl na starost i základní zaškolení nově přijatých zaměstnanců, například v oblasti bezpečnosti práce. Rozhodnutí v otázkách přijetí a propuštění pracovníků bylo plně v kompetenci manažerů. (Palíšková a kol., 2021, s. 2)

### **1.1.2 Personální řízení**

Personální administrativa byla v druhé polovině šedesátých let 20. století nahrazena personálním řízením (Depoo a kol., 2020, s. 12). Změny vznikly jako důsledek dalšího vývoje průmyslové výroby. Jednalo se o období, kdy začalo docházet ke změnám požadavků ze strany zákazníků a prostředí bylo čím dál více konkurenční. (Šikýř, 2016, s. 43)

Personální řízení se od personální administrativy liší především tím, že personální činnosti jsou již součástí organizačních procesů (Depoo a kol., 2020, s. 12). V této etapě dochází ke změně pohledu na lidi jako na pracovní sílu. Dosud byli lidé v organizaci vnímáni spíše jako stroje, v rámci personálního řízení je na ně již nahlíženo jako na konkurenční výhodu. (Šikýř, 2016, s. 43)

Snahou podniků bylo zajistit a optimálně využít dostatečný počet schopných a motivovaných lidí. V organizacích začala vznikat personální oddělení a personální práce se stala profesí. Personalisté měli v tomto období již větší pravomoci, stále ale nemohli zasahovat do strategie personální práce podniku. Předmětem jejich práce bylo tedy nadále především řešení interních záležitostí. (Šikýř, 2016, s. 43) Na řízení podniku se v tomto období stále více podílely odborové organizace, které získaly větší vliv. Ve velkých podnicích začaly vznikat odborové a zaměstnanecké rady. (Palíšková a kol., 2021, s. 4)

### **1.1.3 Řízení lidských zdrojů**

K dalším důležitým změnám v managementu podniků došlo v osmdesátých až devadesátých letech 20. století. Jedná se o současnou koncepci personální práce, kterou nazýváme jako „řízení lidských zdrojů“. (Šikýř, 2016, s. 44) Jejimi zakladateli jsou Američané Charles Fombrun a Michael Beer (Armstrong a Taylor, 2015, s. 45). Ke změnám došlo v důsledku měnících se podmínek v oblasti podnikání a hospodaření (Šikýř, 2016, s. 44). Změny v tomto období vycházely z myšlenky, že management lidských zdrojů je neefektivnější, pokud dochází k úzké spolupráci mezi liniiovými manažery a personálním oddělením (Armstrong a Taylor, 2015, s. 45).

V této vývojové etapě personální práce jsou lidé vnímáni jako nejdůležitější zdroj organizace. Tento přístup vznikl na základě uvědomění, že právě lidé rozhodují o zabezpečení, využívání a rozvoji ostatních zdrojů. Lidé jsou pro organizace důležité také díky jejich schopnostem a dovednostem. Jedná se zkrátka o jeden z nejdůležitějších faktorů, který má zásadní vliv na dosahování stanovených strategických cílů. V rámci této etapy se personální práce stává jednou z nejdůležitějších oblastí managementu a personalista má pravomoc ovlivňovat strategické řízení organizace. (Šikýř, 2016, s. 44)

#### **Současná situace v řízení lidských zdrojů**

V průběhu historie došlo k rozsáhlým změnám ať už ve vnímání lidí jako pracovní síly nebo koncepci personální práce. V současné době stále dochází ke změnám, jejichž cílem je zefektivnit personální práci v podniku.

- Mění se především dělba práce. Personální činnosti, které měli na starosti personalisté jsou v současné době stále častěji delegovány na liniiové manažery.

- Změny organizační struktury personálního útvaru. (Depoo a kol., 2022, s. 16) Firmy se chtějí soustředit především na hlavní předmět svého podnikání, proto dochází ke zmenšování personálních oddělení či outsourcingu personálních činností (Ježková Petrů, 2021, s. 36).
- V důsledku změn vnějšího prostředí přibývá personálních činností. Jedná se například o problematiku týkající se age managementu nebo multikulturního prostředí.
- Personální práce má spíše strategický charakter. (Palíšková a kol., 2021, s. 9)

Jak již bylo zmíněno, ke změnám dochází z důvodu, že organizace chtějí dosáhnout vyšší efektivity personální práce. Tyto změny by měly vést ke snižování nákladů. Současně také k vytváření takového prostředí, kde bude možné se zaměřit na větší specializaci personalistů. (Depoo a kol., 2022, s. 16)

## 1.2 Zabezpečování řízení lidských zdrojů

*„Posláním personálního řízení je zajistit, aby organizace byla schopna prostřednictvím správných lidí na správném místě úspěšně plnit své cíle.“* (Barták, 2023, s. 133) Důležitou součástí je tedy zabezpečení řízení lidských zdrojů. Způsob řízení se odvíjí také od velikosti organizace. Lidské zdroje jsou zajišťovány především manažery. Ve větších podnicích je zaměstnán personalista nebo existuje personální útvar. Některé organizace outsourcují část personálních činností na poskytovatele personálních služeb. Ve všech těchto případech je však potřeba aby mezi těmito subjekty docházelo k úzké spolupráci. (Barták, 2023, s. 133)

### 1.2.1 Manažeři

V organizacích do 100 zaměstnanců zabezpečuje řízení lidských zdrojů vrcholoví manažeři společně s liniovými manažery a případně některé personální činnosti mohou být zabezpečovány prostřednictvím personálních agentur. Pokud se jedná o větší podnik, kde jsou zaměstnání personalisté, jsou role rozděleny. Personalisté poskytují poradenství a služby. Samotné řízení lidských zdrojů spadá do kompetencí manažerů. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 78) Dle Ježkové Petrů (2021, s. 38) je *„rostoucí význam liniových manažerů při realizaci personální práce je jedním z charakteristických znaků řízení lidských zdrojů jakožto poslední etapy ve vývoji personalistiky“*. Odpovědnost za personální úkoly byla delegována z vyššího managementu na manažery pracující na nižších úrovních, jako jsou například vedoucí oddělení nebo mistři, s cílem zvýšit efektivitu. Tento krok byl učiněn proto, že linioví manažeři jsou se zaměstnanci v úzkém kontaktu a znají je nejlépe. (Palíšková a kol., 2021, s. 10) Předmětem práce liniových manažerů jsou především následující řídicí a personální činnosti.

- V úzké spolupráci s personalistou či personálním oddělením zabezpečují získávání a výběr vhodných kandidátů na konkrétní pracovní pozice.
- V případě, že dojde k přijetí nového pracovníka se podílí na jeho adaptaci.
- Náplní jejich práce je řízení a vedení zaměstnanců na denní bázi. Lze si pod ním představit například přidělování úkolů, plánování směn, ale také dohled nad plněním zadaných úkolů.
- Manažeři mají na starost také vzdělávání zaměstnanců, a to ať už se jedná o formu přímou či nepřímou. V případě přímé formy vzdělávání jde například o instruktáž nebo školení o používání technologií. Linioví manažeři jsou s pracovníky v dennodenním kontaktu a ví, jak jsou na tom zaměstnanci po pracovní stránce. Vědí například, kde mají nedostatky nebo jakým směrem by se mohli dále rozvíjet a jaká forma vzdělávání by pro konkrétního zaměstnance byla nejvhodnější. Z toho důvodu mají na starost také nepřímé vzdělávání.
- Zapojeni jsou do činností spojenými s řízením pracovního výkonu. Manažeři se snaží motivovat zaměstnance, aby dosáhli stanovených cílů. Prací manažera je také následné měření a posuzování pracovního výkonu, na základě, kterého podávají návrh na odměny.
- Jejich úkolem je dále řešení stížností zaměstnanců.
- Manažeři se podílejí na řešení disciplinárních záležitostech. V jejich kompetenci je však pouze řešení méně závažných přestupků. Větší přestupky už musí řešit společně s personálním pracovníkem či personálním útvarem.
- V neposlední řadě fungují jako komunikační kanál mezi manažery na vyšších úrovních řízení a podřízenými. (Palíšková a kol., 2021, s. 10)

### **1.2.2 Personální útvar**

Většina organizací nad 100 zaměstnanců má v podniku personalistu. V organizacích nad 150 zaměstnanců jsou již vytvářeny personální útvary. K vytváření těchto pozic a následně útvarů dochází především z důvodu uvolnění pracovní kapacity vedoucích zaměstnanců a vrcholových manažerů. Jedná se o efektivní řešení, kdy se vedoucí pracovníci mohou soustředit na jiné činnosti. (Dvořáková, 2018, s. 2)

Personalisté jsou součástí personálního útvaru. Předmětem jejich práce je poskytování poradenství a služeb, které souvisí s řízením lidských zdrojů. Konkrétně se jedná o práci v následujících oblastech. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 80)



- **Plánování zaměstnanců** – jedná se o činnosti spojené s definováním potřeb týkajících se nových pracovních úkolů, pracovních pozic nebo například zjišťování, jaké jsou pracovní podmínky na jednotlivých pracovištích.
- **Rozmísťování pracovníků** – do kompetencí personalisty patří například převod zaměstnance na jinou práci či ukončování pracovního poměru.
- **Získávání a výběr zaměstnanců** – součástí jejich náplně práce je rozhodování o tom, zda budou pracovní místa obsazena z externích či interních zdrojů.
- **Hodnocení pracovníků** – personalista by se měl informovat o tom, jak pracovník vykonává svoji práci a zda existuje prostor pro jeho rozvoj, případně předává ocenění za dobře odvedenou práci.
- **Hodnocení práce a popis pracovních míst.**
- **Odměňování zaměstnanců** – do těchto činností spadá například příprava zaměstnaneckých benefitů a motivace zaměstnanců.
- **Pracovní vztahy** – úkolem personalisty je dále řešení konfliktů na pracovišti a interní komunikace podniku.
- **Vzdělávání zaměstnanců** – zajišťování potřeb v oblasti vzdělávání, jeho případné plánování a vyhodnocování.
- **Personální informační systém** – náplní práce personalisty je zjišťovat informace o zaměstnancích, mzdách či jejich pracovním výkonu a s těmito informacemi dále aktivně pracovat.
- **Sociální péče** – personalisté zajišťují také péči o zaměstnance. Jejich snahou je vytvářet optimální pracovní podmínky, které budou vést ke spokojenosti zaměstnanců. Jde tedy například o vytvoření bezpečného pracoviště, stanovení pracovní doby matky s dítětem nebo o podporu volného času či příspěvek na stravování. (Martinovičová a kol., 2019, s. 138)

Cílem poskytování těchto služeb je zvyšování efektivnosti a úspěšnosti organizace. Personalisté se podílí na vytváření konkurenční výhody podniku (Leatherbarrow, Fletcher, 2018 s. 92). Jejich práce je tedy stále více orientovaná podnikatelsky. Z toho důvodu je potřeba si dávat pozor na to, aby personalisté stále pečovali především o zaměstnance a nedocházelo k upřednostňování podnikatelských zájmů. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 82)

### **1.2.3 Poskytovatelé personálních služeb**

Řízení lidských zdrojů může být z části zajišťováno poskytovateli personálních služeb. Může se jednat o personální či outsourcingovou agenturu. Personální agentura má za úkol najít kandidáta, který se bude hodit na konkrétní pracovní pozici. Následně se kandidát může stát zaměstnancem daného podniku. V případě outsourcingové agentury se pracovník nestává zaměstnancem podniku. Organizace platí agentuře dohodnutou částku dle délky stanoveného období. Sociální a zdravotní pojištění za pracovníka odvádí agentura, která mu také vyplácí mzdu. (ČSOB, 2023)

Organizace využívají těchto služeb především z časových důvodů, kdy manažerům odpadá starost se zabezpečením personálních činností převzatých agenturou a mohou se více soustředit na hlavní činnosti. Využití služeb agentur může být pro podnik výhodné z důvodu nižších nákladů. Díky těmto službám ušetří organizace nejen na nákladech spojenými s hledáním a výběrem pracovníků, provozních nákladech, ale také na nákladech, které se pojí se vzděláváním či rozvojem IT. Mezi výhody patří také lepší zastupitelnost tedy flexibilita v zastupování zaměstnanců. (Kmošek, 2023)

## **1.3 Dílčí shrnutí**

Cílem úvodní kapitoly diplomové práce bylo definovat základní pojem, kterým bylo řízení lidských zdrojů. V rámci první podkapitoly byl popsán vývoj personální práce a její jednotlivé etapy, kterými jsou personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů. U každé etapy bylo vymezeno období, postoj, jež měly jednotlivé organizace k lidem a činnosti, které spadaly do kompetence personalisty. V závěru této části byl popsán aktuální stav řízení lidských zdrojů a změny, ke kterým v současné době dochází.

Druhá část byla zaměřena na zabezpečování řízení lidských zdrojů, které se odvíjí také od velikosti daného podniku. V rámci této podkapitoly tedy byly vypsány jednotlivé útvary, osoby, ale také organizace, které mají na starost zabezpečení řízení lidských zdrojů v podniku, u kterých je velmi důležitá vzájemná spolupráce a komunikace. Byly zde popsány také konkrétní personální činnosti, které jednotlivé subjekty vykonávají.

## 2 PÉČE O ZAMĚSTNANCE

Péči o zaměstnance lze definovat jako starost zaměstnavatele o pracovní podmínky zaměstnanců. „*Účelem péče o zaměstnance je dosáhnout příznivých hodnot všech proměnných, které bezprostředně nebo zprostředkovaně ovlivňují zaměstnance v pracovním procesu při vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.*“ (Šikýř, 2016, s. 145) Příznivé pracovní podmínky jsou důležitým pilířem pro výkon sjednané práce a dosahování daného výkonu. Tyto podmínky ovlivňují motivaci, spokojenost, zdraví i výsledky zaměstnanců. (Šikýř, 2016, s. 145)

Péče o zaměstnance je důležitou součástí organizace. Je třeba si uvědomit, že lidé jsou nejdůležitějším zdrojem každé organizace. Péče o zaměstnance společně s odměňováním patří k nejvíce hodnoceným oblastem ze strany zaměstnanců i uchazečů o práci. (Urbancová, Vrabcová, 2023, s. 146) Dobrá péče o zaměstnance nám tedy může pomoci udržet kvalitní zaměstnance, snížit náklady spojené s fluktuací a vytvořit příznivý obraz společnosti u veřejnosti, který může znamenat větší zájem o práci v dané organizaci (Eisel, 2021, s. 123).

Péči o zaměstnance lze dělit na:

- **Povinnou či smluvní péči**, která vychází z pracovněprávních předpisů, pracovních, kolektivních a jiných smluv.
- **Dobrovolnou péči**, o níž rozhoduje zaměstnavatel.

Péče o pracovní podmínky zaměstnanců vychází z teorie motivace. Specifickými oblastmi těchto tří skupin je pracovní doba a doba odpočinku, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci a pracovní vztahy. (Šikýř, 2016, s. 146)

### 2.1 Specifické oblasti péče o zaměstnance

Tato část práce se podrobně věnuje specifickým oblastem povinné, smluvní a dobrovolné péče o zaměstnance.

#### 2.1.1 Organizace pracovní doby

Pracovní doba a doba odpočinku je právně definována v zákoníku práce v §78 - § 100. Pracovní dobu je možno chápat jako určitý časový úsek, v němž zaměstnanec vykonává práci, která mu byla zadána zaměstnavatelem. Čas mimo tento časový úsek nazýváme dobou odpočinku. (Zákon č. 262/2006 Sb.)

Zaměstnavatel určuje pracovní dobu, která může být nastavena buď jako **rovnoměrná**, což znamená stejný počet odpracovaných hodin každý týden, nebo jako **nerovnoměrná**, kdy se počet hodin práce v různých týdnech liší. Existuje také možnost zavedení takzvané **pružné pracovní doby**, které se tato kapitola bude věnovat později. (Urbancová a kol., 2021, s. 45) Pracovní doba může být organizována také do **směn**. Pod směnou se rozumí specifický úsek týdenní pracovní doby, který musí zaměstnanec vykonat. Může se jednat o:

- **jednosměnný pracovní režim**,
- **dvousměnný pracovní režim** – za 24 hodin se vymění 2 směny zaměstnanců,
- **třisměnný pracovní režim** - za 24 hodin se vymění 3 směny zaměstnanců,
- **nepřetržitý pracovní režim** – směny se střídají 24 hodin denně 7 dní v týdnu. (Zákon č. 262/2006 Sb.)

Zákon stanovuje maximální délku pracovní doby, kterou může zaměstnanec odpracovat pro jednoho zaměstnavatele. Ta je určena na 40 hodin týdně. Existují však výjimky. Jedná se o typy zaměstnání, které mají v zákoníku práce z důvodu náročnosti speciální úpravu, jenž stanovuje kratší maximální délku pracovní doby. Se zkrácenou pracovní dobou na 37,5 hodiny týdně u jednoho zaměstnavatele se můžeme setkat u zaměstnanců, kteří pracují ve třisměnném nebo nepřetržitém pracovním režimu, dále u horníků, kteří těží uhlí, rudu nebo nerudné suroviny. Úprava maximální délky pracovní doby se týká také pracovníků, jenž vykonávají práci na báňských pracovištích geologického průzkumu. U zaměstnanců pracujících ve dvousměnném pracovním režimu potom nesmí počet odpracovaných hodin u jednoho zaměstnavatele přesáhnout 38,75 hodiny týdně. (Zákon č. 262/2006 Sb.)

V případě závažných důvodů, za něž jsou považovány například vážné provozní důvody, má zaměstnavatel právo výjimečně nařídit **práci přesčas**. Existují zde však jistá omezení. Jako například, že práce přes čas nesmí u zaměstnance přesáhnout 8 hodin týdně a 150 hodin za rok. Zvláštní úpravě podléhá také **práce v noci** a **pracovní pohotovost**, kdy práce v noci nesmí v rámci 24 hodin přesáhnout 8 h. Pracovní pohotovost může být vyžadována pouze v případě, že mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem došlo dříve k domluvě. Hodiny odpracované v rámci pracovní pohotovosti jsou považovány za práci přesčas. (Zákoník práce, 2023, s. 31)

Nedílnou součástí pracovního procesu je odpočinek. Zákon definuje **přestávku v práci na jídlo a odpočinek** na níž má právo každý zaměstnanec a povinností zaměstnavatele je přestávku pracovníkům umožnit. Přestávky jsou povinné, důležité je však zmínit, že nejsou součástí pracovní doby, jedná se tedy o volný čas zaměstnance. Zákon nařizuje přestávku v práci nejdéle po 6 hodinách nepřetržité práce v minimální délce půl hodiny. (Zákon č. 262/2006 Sb.)

Zákon dále stanovuje **nepřetržitý odpočinek mezi dvěma směnami**. Jedná se o odpočinek, který by u zaměstnanců starších 18 let měl trvat nejméně 11 hodin. U mladistvých je tato doba odpočinku mezi koncem a začátkem další směny prodloužena minimálně na 12 hodin. Existují výjimky, které jsou uvedeny v zákoně č. 262/2006 Sb. v §90, kdy je možné zkrátit dobu odpočinku mezi dvěma směnami u pracovníků starších 18 let až na 8 hodin. (Zákon č. 262/2006 Sb.)

Zákon definuje **dny pracovního klidu**, jimiž jsou dny, na které připadají svátky nebo dny nepřetržitého odpočinku v týdnu. **Nepřetržitý odpočinek v týdnu** lze chápat jako minimální počet hodin odpočinku za týden. Ten by u osob starších 18 let měl tvořit minimálně 35 hodin týdně a ve výjimkách stanovených zákonem může být tako doba zkrácena pouze na 24 hodin. U osob mladších 18 let musí nepřetržitý odpočinek činit nejméně 48 hodin týdně. To, které dny budou zaměstnanci čerpat nepřetržitý odpočinek stanovuje zaměstnavatel. Nejčastěji se jedná o sobotu a neděli, není to však pravidlem. Zaměstnavatel by se však měl snažit, aby všichni zaměstnanci měli nepřetržitý odpočinek ve stejný čas a aby jeden z těchto dní byla neděle. (Zákon č. 262/2006 Sb.)

### **Flexibilní formy zaměstnávání**

Flexibilní formy zaměstnávání jsou nástrojem, který umožňuje sladit pracovní a osobní život. Díky nim dochází také k většímu využití pracovních sil.

**Kratší pracovní doba** - Kromě klasického úvazku, který je stanoven na 40 hodin týdně a u výjimek stanovených zákonem na 37,5 hodiny či 38,75 hodiny, existuje také možnost tzv. zkráceného úvazku, kdy se zaměstnanec například z osobních či jiných důvodů domluví se zaměstnavatelem na kratší pracovní době. Pokud není v kolektivní smlouvě či vnitřních předpisech stanoveno, že mzda při sníženém počtu hodin zůstává stejná, odvíjí se výše od počtu hodin, které si dohodli mezi sebou zaměstnanec se zaměstnavatelem. (Zákon č. 262/2006 Sb.)

**Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr** - Dohodám o pracích konaných mimo pracovní poměr se věnuje zákoník práce v § 74 - § 77. Jsou zde definovány dva druhy dohod, kterými jsou dohoda o provedení práce a dohoda o pracovní činnosti.

- **Dohoda o provedení práce** – Jedná-li se o práci, která je vykonávána na základě dohody o provedení práce, je nutno dodržet několik základních podmínek. Jendou z podmínek, kterou stanovuje zákon, je maximální počet hodin odpracovaných pro jednoho zaměstnavatele, jež nesmí přesáhnout 300 hodin za rok. Počet hodin není možné překročit ani vytvořením jiné dohody mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Podmínkou pro uzavření dohody o provedení práce je také uvedení doby, na kterou se dohoda mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem uzavírá. (Zákon č. 262/2006 Sb.)
- **Dohoda o pracovní činnosti** – V případě dohody o pracovní činnosti nesmí práce vykonávaná fyzickou osobou přesáhnout dle zákoníku práce v průměru polovinu stanovené týdenní pracovní doby. Dohoda o pracovní činnosti musí obsahovat náležitosti, jako je druh práce, kterou bude pracovník vykonávat, rozsah pracovní doby a doba, na kterou se dohoda mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem uzavírá. (Zákon č. 262/2006 Sb.)

**Pružné rozvržení pracovní doby** – Při pružném rozvržení pracovní doby se setkáváme se **základní pracovní dobou** a **volitelnou pracovní dobou**. To, kdy bude začínat a končit pracovní doba má právo stanovit zaměstnavatel. V rámci **volitelné pracovní doby** je toto rozhodnutí na samotném zaměstnanci. (Zákon č. 262/2006 Sb.) To znamená, že zaměstnanec si v rámci volitelné pracovní doby rozhoduje o času příchodu do práce a také odchodu. Jeho povinností však je, být přítomen na pracovišti v průběhu základní pracovní doby. Zaměstnavatel má právo určit volitelné úseky pracovní doby, od roku 2012 to však není jeho povinností. Volitelné úseky pracovní doby se dokonce mohou jednotlivé dny lišit. Délka těchto volitelných úseků není časově omezena, to znamená, že ráno může být stanovena například od 6 hodin a následně po základní pracovní době do 20 hodin. Zaměstnanec je však povinen dbát na to, aby délka jedné směny nepřesáhla 12 hodin a zároveň byla dodržena veškerá pravidla týkající se například délky odpočinku mezi směnami. (Homfray a kol., 2022, s 148)

U flexibilní pracovní doby si zaměstnanec stanovuje, kolik hodin denně bude pracovat. To znamená, že některé dny odpracuje více hodin a některé naopak méně. Z toho důvodu zaměstnavatel stanovuje tzv. **vyrovnávací období** v průběhu, kterého musí být naplněna průměrná týdenní pracovní doba. Typicky se jedná o období v řádu jednoho týdne nebo měsíce. Zákon stanovuje maximální délku vyrovnávacího období, které nesmí přesáhnout 26 týdnů. Zaměstnavatel má však pravomoc tuto lhůtu prodloužit až na 52 týdnů, a to prostřednictvím kolektivní smlouvy. (Zákon č. 262/2006 Sb.)

**Sdílení pracovního místa** - Sdílené pracovní místo (job sharing) je poměrně nový pojem, který byl v zákoníku práce zakotven v roce 2021. Sdílené pracovní místo funguje tak, že dva nebo více zaměstnanců v pracovním poměru se stejným druhem práce sdílí jedno pracovní místo. Zároveň se musí jednat o pracovníky, kteří jsou zaměstnáni na kratší úvazek, jelikož součet hodin zaměstnanců, kteří sdílí jedno pracovní místo nesmí přesáhnout zákonem stanovenou pracovní dobu, tedy 40 hodin týdně. Pracovní dobu si po dohodě se zaměstnavatelem rozvrhují zaměstnanci sami. Zaměstnavatel má právo stanovit, že určitý časový úsek musí zaměstnanci pracovat současně. (Zákon č. 262/2006 Sb.)

**Distanční práce** – V případě, že mezi zaměstnavatelem se zaměstnancem dojde k dohodě, že zaměstnanec bude práci vykonávat distančně, znamená to, že většinu pracovní doby odpracuje, za dodržení podmínek stanovených zákonem, mimo pracoviště (Šikýř, 2016, s. 156). Někteří zaměstnavatelé tuto formu příliš neuznávají a neochotu zavést distanční práci omlouvají tím, že nemohou kontrolovat zaměstnance z pohledu BOZP. Práce na dálku vyžaduje dobré plánování. Pokud je však zajištěno, může mít distanční práce pro společnost větší přínos než vyšší spokojenost zaměstnanců. (Nenadál, 2018, s. 207)

### 2.1.2 Pracovní prostředí

Pracovní prostředí je dalším důležitým faktorem, jež má vliv na pracovní motivaci, výkon i spokojenost zaměstnanců, a proto je potřeba mu věnovat dostatečnou pozornost. Pracovní prostředí je tvořeno fyzikálními, biologickými, chemickými, psychologickými, sociálněekonomickými a fyziologickými faktory, které působí na člověka při výkonu pracovních úkolů. (Palíšková a kol., 2021, s. 205) Zaměstnavatel je povinen dodržet normy týkající se pracovního prostředí. Důležité však také je, aby se zaměstnavatel zajímal o potřeby zaměstnanců a jeho snahou bylo vylepšit pracovní prostředí nad rámec stanoveného zákona. Péče o pracovní prostředí může být benefitem, který může pozitivně ovlivnit vnímání značky zaměstnavatele. (Urbancová a kol., 2021, s. 44)

Zaměstnavatel by se při vytváření příjemného, bezpečného a zdraví neohrožující prostředí měl ideálně zaměřit na oblast prostorového řešení a barevnou úpravu pracoviště, hluk a mikroklimatické podmínky na pracovišti a osvětlení pracoviště (Šikýř, 2016, s. 156).

### **Prostorové řešení a barevná úprava pracoviště**

To, jak by mělo být pracoviště uspořádáno definuje nařízení vlády č. 361/2007 Sb., které se věnuje podmínkám ochrany zdraví při práci. Při řešení prostorového rozložení pracoviště je důležité si stanovit počet osob, které budou na daném pracovišti vykonávat jednotlivé úkoly, tělesné rozměry populace a dívat se na pracoviště z pohledu bezpečnosti. Pouze tak můžeme dosáhnout optimálního uspořádání pracoviště. Pozornost je třeba věnovat pracovní poloze zaměstnanců, nevhodné pracovní polohy mohou mít vliv nejen na výkonost pracovníků, ale především na jejich zdraví. Proto je důležité se zaměřit na výšku pracovní plochy, prostor pro pohyb rukou i nohou, na pracovní sedadlo nebo například rozmístění a dosahovou vzdálenost předmětů, které zaměstnanec používá k výkonu jeho práce. Pracovní pohyby by měly být co nejpřirozenější a co nejméně namáhavé. (Tuček, 2022, s. 43)

Barvy mají nejen v rámci podniku nebo pracoviště různé funkce. Může jít o funkci bezpečnosti, orientační, estetickou nebo psychickou (Šikýř, 2016, s. 157). Na pracovišti je dobré využít barvy, které mají pozitivní vliv na lidskou psychiku a produktivitu. Mezi tyto barvy patří například oranžová, která je považována za optimistickou barvu podporující kreativitu. Červená barva působí na lidi energeticky a žlutá barva má například pozitivní vliv na motivaci a mysl člověka. Naopak modrá barva napomáhá ke snížení stresu a zelená barva působí relaxačně. (Mühlfeit a Costi, 2017, s. 224) Obecně by však měla být pracoviště laděna do světlejších odstínů barev (Pulver, 2022, s. 47).

### **Mikroklimatické podmínky na pracovišti**

Mikroklimatické podmínky mají zásadní vliv na kvalitu fyzické i psychické aktivity pracovníků (Palíšková a kol., 2021, s. 198). Optimální mikroklimatické podmínky na pracovišti není možné definovat v obecné rovině. Velmi záleží na druhu práce, kterou pracovníci vykonávají i na samotném pracovišti. Aby byly mikroklimatické podmínky optimální, je třeba dosáhnout tepelné rovnováhy, kterou lze poznat například pomocí tělesné teploty. Druhou podmínkou je výměna vzduchu. To, jak moc je potřeba vyměňovat na pracovišti vzduch závisí na práci, kterou pracovník vykonává a na její fyzické náročnosti. (Šikýř, 2016, s. 157)



## **Osvětlení pracoviště**

Kvalitní osvětlení je velmi důležité, jelikož má vliv na produktivitu a hladinu stresu (Pulver, 2022, s. 47). Při špatném osvětlení navíc dochází k nadměrnému zatěžování očí a bolesti hlavy (Mühlfeit a Costi, 2017, s. 224). Snahou zaměstnavatele by mělo být, aby jednotlivá pracoviště byla co nejvíce osvětlena denním světlem. Pokud není možné zajistit dostatečné osvětlení pomocí denního světla, je třeba využít umělé či sdružené osvětlení. Světlo na pracovišti by se však mělo co nejvíce podobat dennímu světlu. Vyhnout bychom se tedy měli studeným zářivkám. Náhradou mohou být novější plnospektrální zářivky, které jsou pro osvětlení pracoviště vhodnější. (Mühlfeit a Costi, 2017, s. 224)

V rámci norem je stanovena minimální osvětlenost pracoviště, kterou jsou zaměstnavatelé povinni dodržet. V rámci zjišťování kvality osvětlení je hodnocena intenzita a rovnoměrnost osvětlení. V případě intenzity osvětlení je zjišťováno, kolik světla dopadá na konkrétní plochu. Co se týká rovnoměrnosti, hodnotí se především rozložení jasu v zorném poli, směrovost světla, ale také jaký je poměr mezi minimální a průměrnou osvětleností na konkrétním místě. Hodnocení podléhají také parametry jako je míhání nebo barva světla. (Šikýř, 2016, s. 157)

## **Hluk na pracovišti**

Hluk na pracovišti můžeme rozdělit do tří skupin. Může se jednat o nepříjemný, rušivý nebo škodlivý hluk. Nepříjemný hluk negativně působí na motivaci a emoce zaměstnanců. To může vést k výraznému snížení výkonu pracovníka. Závažnějším problémem je škodlivý hluk, jenž poškozuje sluch zaměstnance. V první řadě se tento problém řeší na základě kolektivní ochrany. Snahou zaměstnavatele by mělo být odstranění nebo izolování zdroje zvuku. V případě, že není možné hluk úplně odstranit přicházejí na řadu prostředky individuální ochrany. Zaměstnavatel je povinen zajistit osobní ochranné pracovní prostředky a případně zavést bezpečnostní přestávky. (Šikýř, 2016, s. 157)

### **2.1.3 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci**

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP) je důležitým a často probíraným tématem v každé organizaci. Zajistit zcela bezpečné pracoviště a bezpečnou práci je velmi složitým a často nemožným úkolem. Důležitou roli zde totiž hraje lidský faktor, který nelze předvídat a očekávat. V dnešní době není na BOZP pohlíženo pouze jako na prevenci proti úrazům či nemocím z povolání jako tomu bylo dříve. (Tetřavová, 2017, s. 63)

Dnes se v rámci bezpečnosti a ochrany zdraví při práci věnuje pozornost také možnostem a postupům, které přispívají k vytvoření optimálních pracovních podmínek. Výsledkem těchto možností a postupů je větší uspokojení z práce a pracovní pohoda, která vede ke zvyšování kvality a efektivity práce, kvality života. (Tetřavová, 2017, s. 63)

Cílem BOZP je předcházet ohrožení života a zdraví při práci, tedy eliminace rizik, která by mohla vést k újmě na zdraví, za kterou je považován pracovní úraz či nemoc z povolání (Šikýř, 2016, s. 158). Zajištění bezpečného prostředí a zdraví neohrožujícího pracoviště je povinností nejen zaměstnavatele, ale také každého zaměstnance (Armstrong a Taylor, 2015, s. 517).

### **Pracovní úraz**

Dle zákoníku práce je pracovním úrazem „*poškození zdraví nebo smrt zaměstnance, došlo-li k nim nezávisle na jeho vůli krátkodobým, náhlým a násilným působením zevních vlivů při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s ním*“. (Zákon č. 262/2006) Jestliže dojde k pracovnímu úrazu, je povinností zaměstnance tuto skutečnost bez zbytečného odkladu ohlásit zaměstnavateli.

Zaměstnavatel má ze zákona povinnost celou situaci prošetřit a zjistit veškeré okolnosti toho, jak k pracovnímu úrazu došlo. Součástí vyšetřování by měl být zástupce pro oblast BOZP a odborová organizace. Jestliže při vzniku úrazu byli přítomni svědci, je důležité, aby se na vyšetřování také podíleli. V případě, že to zdravotní stav pracovníka dovolí, součástí vyšetřování by měl být i postižený zaměstnanec. Pokud netrvá pracovní neschopnost déle než 3 kalendářní dny, zjištěné příčiny a okolnosti vzniku pracovního úrazu zaměstnavatel zaeviduje do knihy úrazů. Pokud však pracovní neschopnost trvá déle než 3 kalendářní dny nebo dojde k úmrtí zaměstnance, má zaměstnavatel ze zákona povinnost vyhotovit o úrazu záznam a vést dokumentaci. (Zákon č. 262/2006)

V zákoně je ukotvena ohlašovací povinnost, která zaměstnavatele zavazuje k ohlášení vzniku pracovního úrazu, informování a zaslání záznamu konkrétním orgánům a institucím. Na základě zjištěných skutečností by měl zaměstnavatel přijmout opatření, aby k tomuto úrazu již nedošlo. (Zákon č. 262/2006) Podle údajů Českého statistického úřadu došlo v roce 2022 v České republice ke 44 608 pracovním úrazům s pracovní neschopností. Úrazů s delší pracovní neschopností, než tři dny bylo ve stejném roce 43 561 a smrtelných pracovních úrazů bylo celkem 88. (Český statistický úřad, 2023)

## Nemoc z povolání

Za nemoc z povolání je možné považovat nemoc, jejíž vznik byl zapříčiněn nepříznivým působením chemických, fyzikálních biologických nebo dalších škodlivých vlivů. Tyto nemoci se neprojeví hned, ale až po určité době, někdy to bývají až roky. Seznam nemocí, jež jsou považovány za nemoci z povolání jsou uvedeny v nařízení vlády č. 290/1995 Sb. (Zákon č. 262/2006) Nemoci z povolání jsou v rámci tohoto nařízení rozděleny do skupin na:

- „*nemoci z povolání způsobené chemickými látkami,*
- *nemoci z povolání způsobené fyzikálními faktory,*
- *nemoci z povolání týkající se dýchacích cest, plic, pohrudnice a pobřišnice,*
- *nemoci z povolání kožní,*
- *nemoci z povolání přenosné s parazitární,*
- *nemoci z povolání způsobené ostatními faktory a činiteli.“* (Nařízení vlády č. 290/1995 Sb.)

Povinností zaměstnavatele je vést evidenci zaměstnanců, u kterých došlo na pracovištích organizace ke vzniku nemoci z povolání a zjistit možnou příčinu vzniku nemoci. Důležité je nejen zjistit příčinu, ale také přijmout opatření, která budou vést k odstranění rizika nebo v případě, že není možné riziko zcela odstranit alespoň eliminovat faktory, které nemoc z povolání způsobují. Stejně jako u pracovního úrazu je zaměstnavatel povinen nahradit zaměstnanci škodu i nemajetkovou újmu. (Zákon č. 262/2006)

Nejčastějšími nemocemi z povolání jsou takové nemoci, které vznikají jednostranným přetěžováním, vibracemi nebo působením prachu na lidský organismus. V roce 2022 bylo nahlášeno 7 383 nemocí z povolání a 56 ohrožení. Jedná se o velmi vysoké číslo. Velký podíl na to tomto čísle měla stále pandemie COVID-19. (Státní zdravotní ústav, 2023)

## Kategorizace prací

Každý zaměstnanec má právo vědět, zda práce, kterou ve společnosti vykonává s sebou nese rizika, jež mohou negativně ovlivnit jeho zdraví. Z toho důvodu má zaměstnavatel ze zákona povinnost informovat zaměstnance o tom, do které kategorie jimi vykonávaná práce spadá. Podmínky pro kategorizaci prací jsou stanoveny vyhláškou č. 432/2003 Sb. Práce lze podle § 3 řadit do čtyř kategorií.

- **První kategorie** – Tato skupina zahrnuje práce, u nichž v současných podmínkách nebyla zjištěna žádná rizika, která by mohla negativně ovlivnit zdraví zaměstnance.

- **Druhá kategorie** – Do této kategorie patří práce, které by v mimořádných situacích mohly ovlivnit zdraví pracovníka. Zdravotní problémy mohou postihnout pouze jedince s vyšší vnímavostí, jako například alergici. Přesto však nedochází k překračování hygienických limitů.
- **Třetí kategorie** – Práce zařazené do této kategorie překračují hygienické limity nebo splňují ostatní kritéria pro zařazení do této skupiny. Při výkonu těchto prací je nezbytné používat osobní ochranné prostředky. Jedná se o práce, které historicky vedly k případům nemocí z povolání.
- **Čtvrtá kategorie** – Tato skupina zahrnuje práce, u nichž i přes použití dostupných ochranných opatření nelze vyloučit zdravotní rizika. (Vyhláška č. 432/2003)

### **Osobní ochranné pracovní prostředky**

Pravidla a podmínky týkající se osobních ochranných pracovních prostředků (OOPP) upravuje Zákoník práce č. 262/2006 Sb. a Nařízení vlády o ochranných prostředcích č. 495/2001 Sb. Jedná se o pracovní nástroje, které slouží k ochraně zaměstnanců před riziky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Jestliže zaměstnavatel není schopen zcela vyloučit rizika při práci, je povinen zaměstnancům poskytnout OOPP. Náklady spojené s pořízováním ochranných prostředků tedy nelze převést na zaměstnance. (Zákon č. 262/2006)

Nejčastěji se v praxi můžeme setkat s osobními ochrannými pracovními prostředky jako je pracovní oblečení (montérky, pracovní bundy), pracovní rukavice či obuv ale také ochrana hlavy (pracovní přilby), ochrana sluchu (ochranná sluchátka, špunty do uší), ochrana zraku (ochranné štíty, ochranné brýle) nebo ochrana dýchacích cest (respirátory, roušky). Nepoužité OOPP ze zákona podléhají pravidelným revizím, které musí proběhnout vždy jednou ročně. Revizi je nutné provést také v případě, kdy byly ochranné pracovní prostředky vystaveny situacím, při kterých mohlo dojít k jejich poškození. (CRDR, 2023)

### **Vzdělávání v oblasti BOZP**

Vzdělávání v oblasti BOZP je důležitou součástí prevence vzniku pracovního úrazu či nemoci z povolání. Smyslem těchto školení by mělo být informovat zaměstnance o základních pravidlech a seznámit je s možnými riziky i jak jim předcházet. Z toho důvodu je zařazováno již do programu adaptace nových zaměstnanců. Důležitou roli hraje vzdělávání také v případě změny pracovního zařazení zaměstnance či druhu vykonávané práce. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 525)

Stejně tak v případě, kdy je do provozu zaváděna nová technologie nebo dojde ke změně technologických či pracovních postupů. Důležité je jejich opakování a případné zaměření se na problematiku oblasti BOZP v rámci podniku. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 525)

#### **2.1.4 Pracovní vztahy**

Vztahy mezi lidmi nebo skupinami lidí, které vznikají v souvislosti s plněním pracovních úkolů nazýváme pracovními vztahy. Může se jednat o zaměstnanecké vztahy, vztahy mezi zaměstnanci a odbory, odbory a zaměstnavatelem, mezi zákazníky a veřejností, vztahy mezi podřízenými a nadřízenými pracovníky, mezi spolupracovníky či vztahy mezi pracovními kolektivy. Pracovní vztahy můžeme dělit na základě formálnosti, na formální a neformální. Na pracovištích existují také vztahy na různých úrovních, ty rozlišujeme na horizontální (mezi zaměstnanci a vedením) a vertikální (mezi zaměstnanci). (Urbancová a kol., 2021, s. 43)

Snahou managementu by mělo být vytvořit v rámci pracovních skupin i celé organizace pozitivní atmosféru. Toho lze dosáhnout správným nastavením procesů a pravidel (Pilařová, 2016, s. 79). Skupina, kde mezi zaměstnanci panují kladné vztahy je stabilnější, produktivnější a je více motivovaná k výkonu práce. Pozitivní atmosféra a kladné pracovní vztahy mají zásadní vliv na komunikaci, která v rámci podniku hraje důležitou roli. Díky důvěře a otevřené komunikaci dochází k eliminaci konfliktů, případně k jejich efektivnímu řešení. (Urbancová a kol., 2021, s. 43) Pro některé zaměstnance jsou vztahy na pracovišti důležitým faktorem, který může mít zásadní vliv na rozhodování při výběru zaměstnavatele. Pro některé zaměstnance je dokonce atmosféra v podniku důležitější než výše mzdy či platu. (Pilařová, 2016, s. 79)

## **2.2 Povinná péče o zaměstnance**

Povinná péče je zakotvena v zákoníku práce. Konkrétně se jedná o zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů §224 - §247, jejímž předmětem jsou pracovní podmínky zaměstnanců, odborný rozvoj zaměstnanců, stravování zaměstnanců, pracovní podmínky pro specifické skupiny zaměstnanců. (Zákon č. 262/2006 Sb.)

### **2.2.1 Odborný rozvoj zaměstnanců**

Odborným rozvojem zaměstnanců se rozumí všeobecné vzdělávání člověka v průběhu života ve společnosti. Odborný rozvoj dle zákoníku práce lze rozdělit na:

- **Zaškolení či zaučení** – Jedná se o odborný rozvoj nových pracovníků nebo zaměstnanců, kteří z důvodu překážky práce ze strany zaměstnavatele přechází na jiné pracoviště.

- **Odborná praxe absolventů škol** – Absolventi jednotlivých typů škol mají právo na výkon odborné praxe. Povinností zaměstnavatele je jim získání praktických zkušeností a dovedností umožnit. (Zákon č. 262/2006 Sb.)
- **Prohlubování kvalifikace** - V případě prohlubování kvalifikace zůstává její podstata stejná. Cílem je si osvojit nové znalosti, schopnosti a dovednosti za účelem vykonávání dosavadní práce. K prohlubování znalostí musí docházet především z důvodu změn například v právních předpisech.
- **Zvyšování kvalifikace** – Při zvyšování kvalifikace dochází ke změně její podstaty. Jedná se o vzdělávání nad rámec požadavků současné práce. Zaměstnanci si zvyšují svoji kvalifikaci z důvodu lepšího uplatnění ať už v rámci organizace nebo mimo ni. (Šikýř, 2016, s. 138)

### 2.2.2 Stravování zaměstnanců

Každý zaměstnanec bez ohledu na směnu má ze zákona právo na přestávku na stravování. Povinností zaměstnavatele je mu přestávku na jídlo umožnit. Jeho povinností však není zaměstnancům stravování poskytovat. Mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci může dojít také k dohodě, že pracovníci podniku budou mít právo na zvýhodněné stravování i po dobu čerpání dovolené nebo v době pracovní neschopnosti. (Zákon č. 262/2006 Sb.)

Společnosti mají ze zákona možnost poskytovat zvýhodněné stravování i lidem, kteří ve společnosti již nepracují a jsou ve starobním důchodu. Podmínkou však je, že před odchodem do starobního důchodu byli zaměstnanci této společnosti. Jedná se však o dohody a rozhodnutí, které musí být zakotveny v kolektivní smlouvě. (Zákon č. 262/2006 Sb.) V případě, že zaměstnavatel rozhodne nabízet pracovníkům například stravování za zvýhodněnou cenu nebo příspěvky na jídlo jedná se o péči dobrovolnou nikoli o povinnost danou zákonem.

### 2.2.3 Pracovní podmínky pro specifické skupiny pracovníků

Pracovním podmínkám pro specifické skupiny pracovníků se Zákoník práce věnuje v § 237 - § 247. Smyslem této úpravy je ochrana zdraví a respektování specifických potřeb osob se zdravotním postižením, zaměstnankyň, zaměstnankyň s dětmi, mladistvých a zaměstnanců, kteří pečují o dítě nebo o jinou fyzickou osobu. (Palíšková a kol., 2021, s. 198)

**Těhotná zaměstnankyně** může vykonávat pouze činnosti, které neohrožují její mateřství. Zaměstnavatel tedy nesmí zadávat těhotné zaměstnankyni práci, která by byla s tímto v rozporu. Jestliže zaměstnankyně vykonává práci, která je těhotným ženám zakázána nebo by mohlo dojít k ohrožení mateřství, je povinností zaměstnavatele přesunout dočasně těhotnou zaměstnankyni na jinou pracovní pozici. Pokud by měl být výdělek na dočasné pozici nižší, musí zaměstnavatel tento rozdíl dorovnat, a to prostřednictvím vyrovnávacího příspěvku. Práce přes čas je u těhotných žen zcela zakázána. Pokud žena po narození dítěte nastoupí do zaměstnání, má právo na **přestávky na kojení**. Nutno zmínit, že tyto přestávky se do pracovní doby započítávají. (Zákon č. 262/2006 Sb.)

Zákon upravuje podmínky pro **specifické skupiny pracovníků** ohledně pracovních cest. Zaměstnavatel nesmí těhotnou zaměstnankyni, zaměstnance či zaměstnankyni pečující o dítě do 8 let nebo v případě, že je zaměstnanec nebo zaměstnankyně na péči o dítěte sám/sama do 15 let vyslat na pracovní cestu. Zákaz vyslání na pracovní cestu se týká také zaměstnanců a zaměstnankyň dlouhodobě pečujících o osobu závislou na fyzické pomoci jiné osoby. U těchto skupin je dále zaměstnavatel povinen přihlížet k jejich specifickým potřebám při plánování směn. (Zákon č. 262/2006 Sb.)

Úprava pracovních podmínek **u mladistvých zaměstnanců** se týká fyzické a psychické náročnosti práce, práce přesčas a práce v noci. Práce u mladistvých zaměstnanců musí odpovídat jejich fyzickému a rozumovému rozvoji. Práce přesčas a práce v noci je u mladistvých zaměstnanců zakázána. Zákoník však uvádí výjimečné situace a současně podmínky, za kterých může dojít k porušení tohoto zákazu. (Zákon č. 262/2006 Sb.)

### **2.3 Dobrovolná péče o zaměstnance**

Jak již bylo zmíněno, péče o pracovní podmínky zaměstnanců vychází z teorie motivace. Aby společnost získala, motivovala a udržela si kvalitní pracovníky je třeba aby organizace splňovala nejen zákonné povinnosti, ale aby zaměstnancům nabízela také něco navíc v podobě dobrovolné péče. (Srpková, 2020, s. 134) Jedná se o tzv. zaměstnanecké benefity. *„Zaměstnanecké výhody (benefity) jsou elementem odměňování zaměstnanců, jenž je poskytován vedle různých forem finanční odměny.“* (Palíšková a kol., 2021, s. 169)

Dobrovolná péče je pro podnik určitou možností, jak se odlišit od konkurence a být tak pro uchazeče o práci atraktivnější (Urbancová, Vrabcová, 2023, s.106). Zaměstnanecké výhody se neustále vyvíjí. Organizace by se tedy měla zajímat o potřeby zaměstnanců a zároveň sledovat trendy v této oblasti. Pouze tímto způsobem může podnik nastavit systém výhod, který bude odpovídat potřebám zaměstnanců, a který mu zajistí konkurenční výhodu. (Urbancová a kol., 2021, s. 95)

### **2.3.1 Systémy poskytování zaměstnaneckých výhod**

Systém poskytování zaměstnaneckých výhod udává, jakým způsobem jsou benefity v organizace rozdělovány. Výhody mohou být poskytovány dvěma způsoby, a to buď plošně nebo flexibilně. Při stanovování formy rozdělování výhod je třeba se zamyslet nad náklady, administrativní náročností a také na individualitou potřeb pracovníků. (Palíšková a kol., 2021, s. 172) V praxi se nejčastěji setkáváme s plošným způsobem zaměstnaneckých výhod (Urban, 2017, s. 202).

#### **Plošné poskytování výhod**

Plošné poskytování zaměstnaneckých výhod znamená, že na benefity mají nárok všichni pracovníci společnosti. Rozhodnutí, zda a které výhody využijí je na samotných zaměstnancích. (Urbancová a kol., 2021, s. 95) U tohoto způsobu nejsou zohledněny různé preference zaměstnanců. Může se tedy stát, že pro určitou část zaměstnanců nebudou benefity atraktivní a nebudou o ně mít zájem. (Urban, 2017, s. 146)

#### **Pružné poskytování výhod**

Flexibilní systém nazývaný také jako **Cafeteria** je systém, kdy si zaměstnanci prostřednictvím virtuálních peněz či kreditů, které obdrží od společnosti, čerpají výhody dle vlastního výběru. (Urbancová a kol., 2021, s. 95) To, jaké výhody jsou zaměstnanci nabízeny či výše finančního limitu může být stanovena na základě specificky stanovených podmínek. Může se jednat například o délku zaměstnání nebo náročnost pracovní funkce zaměstnance. (Urban, 2017, s. 146) Existuje několik forem flexibilních systémů zaměstnaneckých výhod, které jsou dány mírou flexibility. Konkrétně je dělíme na:

- **Systém jádra** – organizace nabízí svým zaměstnancům základní nabídku výhod, na kterou mají nárok všichni pracovníci. Dále je zde část benefitů, které si zaměstnanci volí na základě svých specifických potřeb sami. V tomto případě jde tedy o kombinaci plošného a pružného způsobu poskytování výhod.



- **Systém alternativních menu** – v případě tohoto systému si zaměstnanci vybírají z předem připravených „balíčků“ zaměstnaneckých výhod. Tyto soubory benefitů jsou obvykle definovány na základě potřeb různých cílových skupin (zaměstnanci středního věku s dětmi, mladí a svobodní pracovníci).
- **Bufet systém** – je flexibilní systém poskytování výhod. Výhody, které chce zaměstnanec využít si vybírá dle vlastních potřeb. Omezen je zde pouze finančním rozpočtem (virtuální peníze či kredity). (Palíšková a kol., 2021, s. 172)

### 2.3.2 Klasifikace zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody můžeme dělit dle různých hledisek. Z hlediska formy rozdělujeme zaměstnanecké benefity na **peněžní** a **nepeněžní**.

Dle věcného hlediska dělíme výhody na:

- **Výhody související s prací** – Jedná se o výhody, které se přímo vážou k pracovním podmínkám. Benefity souvisejícími s prací jsou například příspěvek na stravování, dovolená navíc, sick days, příspěvek na pracovní oblečení, příspěvek na vzdělávání nebo na dopravu.
- **Pracovní pomůcky** – Zaměstnavatel umožňuje zaměstnancům využívat pracovní pomůcky také k osobním účelům. Nejčastěji se jedná o využívání notebooku, telefonu a další výpočetní techniky, osobního automobilu, služeb telefonních operátorů či příspěvku na oblečení.
- **Výhody osobní a sociální povahy** – Tyto výhody se týkají nejen samotných zaměstnanců, ale také rodinných příslušníků. Do skupiny těchto výhod patří nadstandartní zdravotní péče pro zaměstnance i rodinu, péče o děti v podobě firemní školky nebo dětských táborů, příspěvek na dovolenou, sportovní, kulturní a rekreační aktivity, dárky a dárkové šeky, nabídka vlastních produktů a služeb za zvýhodněné ceny nebo například poradenství týkající se financí či práva. (Urban, 2017, s. 146)

### 2.3.3 Vývoj v oblasti benefitů

Trendy v oblasti benefitů se stále mění. To, co bylo pro zaměstnance atraktivní před pár lety již nemusí platit. Příkladem může být služební telefon, který dnes není v rámci benefitů tak oblíbený, jako tomu bylo dříve. Současným trendem je tzv. work-life balanc tedy snaha o sladění osobního a pracovního života. Zajímavé jsou tedy pro zaměstnance benefity týkající se flexibilního pracovního prostředí a zdravého životního stylu. Na tomto vývoji se samozřejmě z velké části podepsala také pandemie COVID-19. (Langerová, 2023)

V rámci benefitů, které pomáhají ke sladování pracovního a osobního života si zaměstnanci váží především pružné pracovní doby, týdne dovolené navíc nebo příspěvku na volnočasové aktivity. V souvislosti se zdravým životním stylem patří mezi oblíbené benefity sick days, příspěvek na jídlo či poskytování kvalitního jídla zaměstnavatelem. Dále se do popředí dostávají benefity jako jsou masáže, wellness, psychologické konzultace či kurzy. Atraktivní jsou ale stále také benefity jako služební auto i pro soukromé účely, vzdělávací kurzy nebo příspěvek na důchodové a zdravotní pojištění. (Langerová, 2023)

Velká část zaměstnavatelů si uvědomuje, že je důležité poskytovat zaměstnancům péči nad rámec stanoveného zákona. Zaměstnavatelé se často snaží pomocí dobrovolné péče od ostatních společností odlišit a zaujmout zaměstnance či uchazeče o práci, proto nabízí speciální benefity jako například dog friendly office nebo firemní školku. (Palíšková a kol., 2021, s. 200)

## **2.4 Dílčí shrnutí**

Druhá kapitola se již věnovala stěžejnímu tématu diplomové práce, kterým je péče o zaměstnance. V úvodu této kapitoly byl definován pojem péče o zaměstnance. Následně byla pozornost věnována druhům péče, která byla rozdělena na povinnou neboli smluvní péči a péči dobrovolnou. V první podkapitole se práce zabývá specifickými oblastmi péče o zaměstnance. V této části byly definovány a popsány pojmy týkající se organizace pracovní doby. Práce se zde věnuje pojmům, jako je rovnoměrná a nerovnoměrná pracovní doba, směna, práce přesčas, práce v noci, pracovní pohotovost, přestávka v práci na jídlo a odpočinek, nepřetržitý odpočinek mezi dvěma směnami, dny pracovního klidu a nepřetržitý odpočinek v týdnu.

Další oblastí bylo pracovní prostředí, kdy snahou managementu by mělo být vytvoření optimálního pracovního prostředí. Jsou zde popsány základní oblasti, na které by se vedení mělo při vytváření prostředí zaměřit. Konkrétně šlo o prostorové řešení a barevnou úpravu pracoviště, hluk, mikroklimatické podmínky na pracovišti a osvětlení pracoviště. Na pracovní prostředí navazovala bezpečnost a ochrana zdraví při práci. Jedná se o další důležitý faktor v oblasti péče o zaměstnance, kdy povinností zaměstnavatele je zajistit bezpečné a zdravé neohrožující pracovní prostředí. Závěr této části byl věnován pracovním vztahům.

Následující podkapitola byla zaměřena na povinnou péči o zaměstnance. V rámci této kapitoly byly popsány povinnosti zaměstnavatelů, které vyplývají ze Zákoníku práce 262/2006 Sb. a týkají se rozvoje a stravování zaměstnanců a pracovních podmínek pro specifické skupiny pracovníků, kterými jsou zaměstnankyně, zaměstnankyně s dětmi, osoby se zdravotním postižením, mladiství nebo zaměstnanci pečující o dítě či jinou fyzickou osobu.

Organizace by si měly uvědomovat důležitost zaměstnanců a věnovat jim dostatečnou péči. V poslední části této kapitoly byla definována dobrovolná péče o zaměstnance. Jedná se o důležitý faktor, díky kterému se organizace může odlišit od konkurence a být tak z pohledu zaměstnanců či uchazečů o práci atraktivnější. Byl zde popsán systém poskytování zaměstnaneckých výhod a jejich klasifikace. Závěr byl věnován aktuálním trendům v oblasti zaměstnaneckých benefitů.

### 3 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ ORGANIZACE

Společnost eBRÁNA s.r.o. je poradenská agentura, která nabízí komplexní služby v oblasti marketingu, rozvoje podnikání a HR. Organizace pomáhá především malým a středním podnikům dosahovat růstu prostřednictvím internetového řešení nejen v České republice, ale i v zahraničí. Vize a mise společnosti jsou:

#### **Vize společnosti**

*„Každý majitel firmy v ČR, který pocítí chuť tvořit zdravější firmu, se obrátí na eBRÁNU.“*

#### **Mise společnosti**

*„Pomáháme majitelům tvořit zdravější firmu, ve které se všem lépe žije.“*

#### **3.1 Historie organizace**

Společnost eBRÁNA byla založena 24. února 2003. Její počátky však sahají do roku 2000, kdy zakladatelé Ing. Martin Semerád a Ing. Jiří Janků, tehdy ještě jako studenti Univerzity Pardubice vytvořili na kolejích prvních patnáct webů pro šrotaře. Zakázek na vytvoření webových stránek začalo přibývat, a tak bylo potřeba najmout další pracovníky. V roce 2002 vymysleli název firmy eBRÁNA, vyvinuli vnitřní informační systém a přidali novou službu, kterou byla správa počítačových sítí. Díky tomuto kroku se již dostali k větším firmám. V roce 2003 došlo k založení společnosti. Tehdy se jednalo o firmu o 15 lidech. Společnost postupně rozšiřovala služby, které klientům poskytovala. To se také podepsalo na počtu zaměstnanců, kdy se eBRÁNA v roce 2005 rozrostla z firmy o 20 zaměstnancích na 60 zaměstnanců. Ve stejném roce se společnost začala věnovat internetovému marketingu ve formě SEO, což byla v té době úplná novinka. V roce 2008 již tato agentura zaměstnávala přes 100 zaměstnanců. V roce 2011 byly kromě pardubické pobočky v Milheimově ulici založeny další, a to konkrétně v Hradci Králové, Praze a Liberci. V roce 2013 se společnost zaměřila na firemní kulturu a na mladé lidi, vytvořili příručku pro nové pracovníky a začala studentům nabízet pracovní stáže. V roce 2016 byla eBRÁNA oslovena společností Google při hledání v rámci partnerských agentur, což byl opět pro společnost znovu velký posun. Najednou měli příležitost se učit od nejzkušenějších a zároveň začít využívat placené kampaně. (Interní dokumenty společnosti eBRÁNA, 2023)

Společnost v průběhu své existence získala několik ocenění, některá dokonce opakovaně. Jednalo se o ocenění TOP odpovědná firma, Nejžádanější zaměstnavatel mezi studenty Pardubického kraje, Sodexo Zaměstnavatel regionu, Vodafone firma roku pro Pardubický kraj, Vodafone odpovědná firma pro Pardubický kraj nebo například TOP ODPOVĚDNÁ MALÁ FIRMA cena byznysu. V současné chvíli má společnost 130 zaměstnanců, kteří se starají o 1 700 klientů.

## 4 ANALÝZA PÉČE O ZAMĚSTNANCE VE VYBRANÉ ORGANIZACI

Tato část diplomové práce se zabývá analýzou péče o zaměstnance ve společnosti eBRÁNA.

### 4.1 Péče o zaměstnance v organizaci

V rámci analýzy péče o zaměstnance ve společnosti eBRÁNA bude pozornost věnována především organizaci pracovní doby, pracovní prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, pracovní vztahy, odborný rozvoj zaměstnanců, stravování zaměstnanců, pracovní podmínky pro specifické skupiny pracovníků a zaměstnanecké benefity.

#### Pracovní prostředí

Ve společnosti je zavedena flexibilní pracovní doba. Pracovníci si mohou určit začátek pracovní doby mezi 7,00 – 9,00 a koncem pracovní doby, který by se měl pohybovat mezi 15,00 - 20,00 hodinou. To znamená, že je na zaměstnanci, jak si svůj pracovní den rozvrhne. Každý zaměstnanec je však povinen si hlídat, aby délka pracovní doby nepřesáhla zákonem stanovenou hranici pro maximální počet odpracovaných hodin za jednu směnu, tedy 12 hodin. Společnost nabízí také možnost práce z domova, vzhledem k firemní kultuře je však preferováno, aby zaměstnanci docházeli do kanceláře osobně a byli tak v přímém kontaktu s ostatními kolegy.

Společnost se snaží neustále zlepšovat pracovní prostředí tak, aby se zde zaměstnanci cítili dobře. Kanceláře jsou rozdělené podle jednotlivých oddělení. Velikost kanceláří se výrazně liší. Ve velkých kancelářích jsou zaměstnanci oddělení, kde je důležitá komunikace s ostatními kolegy. Jedná se například o oddělení online marketingu, PPC oddělení nebo produkce. Naopak odborní konzultanti by se vzhledem k časté komunikaci s klienty navzájem rušili, a tak mají více menších kanceláří, kde jsou někteří pouze se svým/svou asistentem/kou. Všechny kanceláře jsou vymalované bíle. Na rozhodování o tom, jak budou v kanceláři rozmístěny pracovní stoly se vždy podíleli zaměstnanci konkrétního oddělení. Stoly jsou však vždy rozmístěny tak, aby se mezi nimi bylo možné bez problému pohybovat. Důležité je zmínit, že ne všichni zaměstnanci mají vlastní pracovní stůl. Někteří zaměstnanci pracující ve společnosti na částečný úvazek mají sdílené pracovní místo.

Zaměstnanec má v kanceláři k dispozici pracovní stůl a židli, u které je možné si nastavit výšku podle individuální potřeby pracovníka. Zaměstnanci na plný pracovní úvazek mají ke stolu také kancelářský kontejner, kam si mohou ukládat osobní věci. Pro efektivnější práci má každý zaměstnanec k dispozici kromě notebooku také klávesnici, myš s podložkou a druhý monitor, který je umístěn v úrovni očí pracovníka. Na některých stolech jsou dále umístěné zelené rostliny. Součástí kanceláří je také pohovka, která je využívána především při menších poradách týmů. V místnosti je vždy nástěnka, na které jsou ať už fotografie z firemních akcí nebo důležité informace, které napomáhají zaměstnancům k výkonu jejich práce. Kanceláře jsou vybaveny klimatizací. Ta je v létě využívána k ochlazení teploty v místnosti a v zimě slouží k vytápění na optimální teplotu. Dostatečná výměna vzduchu je zde zajišťována přirozeným větráním.

Pro interní schůzky, školení a schůzky s klienty slouží jednací místnosti, které jsou různě velké. Vždy jsou však vymalované bíle a na zdech jsou většinou získaná ocenění nebo fotografie z různých firemních akcí. Co se týká vybavení jednacích místností, je zde vždy velká televize či projektor na promítání, stůl či více stolů, židle a květiny. Chodby jsou vyzdobené různými nástěnkami, kde je například organizační struktura společnosti, historie firmy, různé projekty, na kterých se pracuje, ale také nástěnky, kde každý zaměstnanec sám za sebe zhodnotil rok 2023 a napsal osobní cíle na rok 2024. V každé části budovy je dále menší kuchyňka, která je vybavena dřezem, myčkou nádobí, rychlovarnou konvicí, lednicí a základním kuchyňským nádobím, jako jsou talíře, misky nebo příbory. Dále je zde vždy mikrovlnná trouba, kde si zaměstnanci mohou ohřívat obědy. Součástí výbavy je také kávovar, kde si mohou pracovníci kdykoliv během dne připravit kávu zdarma. U kuchyňky je většinou také stůl s židlemi, kde zaměstnanci společně obědvají a scházejí během dne. V budově jsou dvě větší společenské místnosti, kde mohou zaměstnanci společně trávit čas. V budovách společnosti je dále tělocvična či posilovna. (Interní dokumenty společnosti eBRÁNA, 2023)

### **Bezpečnost a ochrana zdraví při práci**

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci je velmi důležitá. Organizace mají povinnost dodržovat pravidla, která jsou dána legislativou. Existují však také doporučení, která může podnik zavést nad rámec daného zákona.

Mezi nejdůležitější a povinná školení řadíme především školení bezpečnosti práce (BOZP) a požární ochrany (PO), která jsou ve společnosti eBRÁNA součástí tzv. adaptačního dne. Jedná se o vstupní školení, která musí absolvovat každý pracovník při nástupu do pracovního poměru. Školení probíhá pod vedením kompetentní osoby, kterou je vedoucí pracovník. Na závěr školení jsou znalosti v oblasti BOZP a PO ověřeny prostřednictvím testu, kde je stanovena minimální hranice úspěšnosti. Školení v oblasti BOZP a PO se následně opakuje v pravidelných intervalech. U řadových zaměstnanců probíhají tato školení 1x za 2 roky u vedoucích zaměstnanců je tento interval 1x za 3 roky. (Interní dokumenty společnosti eBRÁNA, 2023)

### **Pracovní vztahy**

Vztahy jsou pro společnost eBRÁNA velmi důležité. Společnost má neformální firemní kulturu. Všichni zaměstnanci si mezi sebou tykají. Mezi hodnoty firmy patří „rodinný přístup“ a „vlídnost“, to znamená, že společnost se snaží, aby zaměstnanci nebyli pouze kolegové v práci, ale aby mezi nimi byly přátelské vztahy a důvěra. eBRÁNA pravidelně pořádá kvartální konference, kde se sejdou všichni zaměstnanci a vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení představí výsledky za daný kvartál a připomenou si plány na další období. V rámci kvartální konference si personální oddělení pro zaměstnance připraví program, nejčastěji v podobě různých soutěží v týmech, kdy mají pracovníci možnost se vzájemně lépe poznat. Každé oddělení má dále vlastní teambuildingy. Společnost pořádá pro zaměstnance zájmové aktivity jako jsou hodiny jógy, cvičení v posilovně, crossfit, taneční hodiny, kruhové tréninky, basketbal, paintball nebo hodiny boxu. Dále jsou zde pořádány knižní, deskové a filmové večery. Zaměstnanci spolu také jezdí na vodu, pod stan nebo například na ferraty. Do všech těchto aktivit se zapojují také vedoucí jednotlivých oddělení, takže se se svými podřízenými dobře znají.

Vedoucí pracovník každého oddělení má jednou měsíčně s každým podřízeným pracovníkem schůzku 1+1, která slouží k tomu, aby společně probrali pracovní, ale také osobní záležitosti. Vedoucí oddělení může díky těmto schůzkám lépe porozumět svým podřízeným a mohou se individuálně domluvit na různých podmínkách. Tyto schůzky mohou tedy zásadně pomoci ke spokojenosti zaměstnance, tak i vedoucího pracovníka. (Interní dokumenty společnosti eBRÁNA, 2023)



## **Odborný rozvoj zaměstnanců**

Společnost eBRÁNA se snaží své zaměstnance pravidelně vzdělávat. Každé oddělení má vlastní adaptační mapu, podle které se postupuje při nástupu nového zaměstnance. Jednotlivé činnosti jsou zde rozděleny do různých částí, které by měl zaměstnanec umět po určité době od jeho nástupu. K běžnému vzdělávání v rámci adaptační mapy má zaměstnanec možnost se vzdělávat individuálně například prostřednictvím různých webinářů. Každé oddělení má pravidelné týdenní či měsíční porady dle potřeby. Jednou měsíčně je pořádáno celofiremní vzdělávání. Tato vzdělávání slouží také k tomu, aby se zaměstnanci lépe poznali a uměli lépe pracovat v týmu. Nejčastěji jsou tedy rozděleni do skupin, které se skládají ze zaměstnanců z různých oddělení a společně pracují na zadaném úkolu. Zaměstnanci mají dále možnost si zažádat také o účast na velkých konferencích. Během roku probíhají v rámci společnosti i další vzdělávání, kterých se zaměstnanci mohou zúčastnit. Jedná se například o vzdělávání a rozvoj v oblasti soft skills, zdravého životního stylu či stress managementu. (Interní dokumenty společnosti eBRÁNA, 2023)

## **Stravování zaměstnanců**

To, kdy si zaměstnanci udělají pauzu na jídlo je, pouze na jejich rozhodnutí. Ze strany zaměstnavatele zde neplatí žádná omezení. V současné chvíli zaměstnavatel neposkytuje zaměstnancům stravování. Organizace však svým zaměstnancům nabízí možnost si jídlo objednat ve vybraných restauracích přes oddělení administrativy, které řeší nejen objednávku, ale také vyúčtování. Zaměstnanci mají oběd za zvýhodněnou cenu a platí za ně vždy až na konci daného měsíce. Zaměstnavatel má však v plánu otevřít vlastní jídelnu, kde si zaměstnanci budou moci koupit oběd za zvýhodněnou cenu. (Interní dokumenty společnosti eBRÁNA, 2023)

## **Pracovní podmínky pro specifické skupiny pracovníků**

eBRÁNA dává prostor také pracovníkům, kteří jsou dle zákona řazeni do specifických skupin. Společnost zaměstnává matky na mateřské dovolené, které se však již chtějí vrátit zpět do pracovního procesu. Pro lepší sladění osobního a pracovního života rodičů zaměstnavatel nabízí dětský koutek, kam mohou své dítě přihlásit již ve věku 6 měsíců, ale zároveň mu být stále nablízku. (Interní dokumenty společnosti eBRÁNA, 2023)

## **Zaměstnanecké benefity**

Organizace nabízí velké množství benefitů. Jedná se jak o základní benefity, které nalezneme ve většině společností, tak o benefity specifické, které vychází z hodnot společnosti. eBRÁNA má k zaměstnaneckým výhodám zpracovaný dokument, který je uložen v interním systému tak, aby k němu měli přístup všichni pracovníci. Dokument obsahuje výčet benefitů s podrobným popisem, aby případně zaměstnanec věděl, co vše konkrétní benefit obsahuje. eBRÁNA svým zaměstnancům nabízí následující benefity.

**Nadstandardní dovolená** - Ze zákona má zaměstnavatel povinnost poskytnout zaměstnancům 20 dní dovolené. Společnost eBRÁNA poskytuje svým zaměstnancům nadstandardní počet dní dovolené, a to za každý odpracovaný rok ve společnosti dostává pracovník 1 den dovolené navíc. Zaměstnanec může postupně dosáhnout až na 25 dní dovolené za rok.

**Příspěvek na soukromé životní pojištění nebo penzijní pojištění** - Mezi benefity společnosti patří také příspěvek na soukromé životní pojištění nebo penzijní pojištění. Cílem tohoto benefitu je dát možnost zaměstnancům spořit a pečovat o své zdraví. Soukromé životní pojištění či penzijní pojištění napomáhá ke stabilizaci osobního života zaměstnance. Pro udělení tohoto benefitu musí být splněny konkrétní podmínky, které jsou detailně popsány v interních směrnicích společnosti.

**Odměna za přivedení nového pracovníka** - Jedná se o odměnu, kdy současný zaměstnanec společnosti přivede do firmy nového pracovníka, který projde výběrovým řízením a ve společnosti bude zaměstnán minimálně po dobu stanovenou v interních pravidlech. Jedná se o benefit, který pomáhá firmě v náboru pracovníků. Zaměstnanci, kteří do společnosti přišli tímto způsobem jsou již prověřeni ze strany svých přátel. Je zde tedy pravděpodobné, že budou pro společnost přínosem, a že ve společnosti setrvají déle.

**Flexibilní pracovní doba, homeoffice** - Jelikož se společnost snaží svým zaměstnancům pomoci se sladěním pracovního a osobního života, je zde zavedena pružná pracovní doba. Zaměstnanci mají také možnost pracovat z domu. Je však nutné se předem domluvit se svým nadřízeným a dodržovat platná interní pravidla.

**Firemní tarif** - eBRÁNA nabízí svým zaměstnancům firemní zvýhodněný tarif. Jedná se o benefit v rámci, kterého mají pracovníci zvýhodněné ceny volání, SMS či neomezený tarif. V případě tohoto benefitu je opět nutné dodržet určitá pravidla, která jsou blíže specifikována v interních pravidlech společnosti.

**Využívání firemních vozidel k soukromým účelům** - Zaměstnanci mají možnost si v případě potřeby zapůjčit za stanovený poplatek firemní vozidlo k soukromým účelům. Při vypůjčení je však potřeba dodržet postup a pravidla, který mají zaměstnanci popsány v interních pravidlech.

**Dětský koutek** - Dětský koutek je dalším krokem, kterým se společnost snaží pomoci zaměstnancům sladit osobní a pracovní život. Rodiče mají možnost přihlásit do dětského koutku své děti ve věku od 6 měsíců do 6 let. Výhodou také je, že dětský koutek má sice pevně stanovenou dobu, tu je však v případě potřeby možné upravit dle požadavků rodičů.

**Hromadná objednávka obědů** - Společnost spolupracuje s restauracemi, kde si zaměstnanci prostřednictvím interního systému mohou dopředu objednat obědy. Tento benefit spočívá především ve zjednodušení, kdy se o objednávku i vyúčtování postará oddělení administrativy. Zároveň jsou zde obědy za zvýhodněnou cenu.

**Tréninky** - eBRÁNA má zabudovaný sport a zdravý životní styl ve svém DNA. Společnost má v areálu vlastní tělocvičnu a posilovnu, kterou mohou zaměstnanci během dne využívat individuálně. Firma pro zaměstnance pořádá také skupinové tréninky. Pracovníci tak mají možnost si vybrat z nabídky tréninků, ve které naleznou kruhový trénink, crossfit, thaibox, jógu a taneční.

**Multisport karta** - Kromě vlastní tělocvičny, posilovny a společných tréninků nabízí eBRÁNA svým zaměstnancům tzv. Multisport kartu, která jim zajistí každý den volný či zvýhodněný vstup do partnerských relaxačních a pohybových zařízeních po celé České republice i na Slovensku.

**Kurzy cizích jazyků** - Společnost svým zaměstnancům nabízí mimo jiné kurzy cizích jazyků, kdy do společnosti jezdí lektori z jazykového centra. Pracovníci mají na výběr z mnoha jazyků.

**Beru si psa do firmy** – Pracovníci, kteří mají doma psa si ho s sebou mohou brát do firmy. Platí zde však několik pravidel, které je nutné dodržovat. Přítomnost psů je ve společnosti vítána, nesmí však docházet k omezování pracovního výkonu ostatních pracovníků.

**Slevy u našich klientů** - Klienty společnosti eBRÁNA jsou firmy z různých odvětvích. Někteří klienti nabízejí zaměstnancům společnosti slevy na jejich produkty či služby. Ty mohou pracovníci uplatnit při nákupu na jejich e-shopu například v podobě slevových kódů.

**Stravenkový paušál** - Stravenky jsou jedním z nejčastějších benefitů firem. Ani společnost eBRÁNA není výjimkou. (Interní dokumenty společnosti eBRÁNA, 2023)

## 4.2 Průběh a vyhodnocení kvantitativního dotazování zaměstnanců

Tato část diplomové práce se věnuje vyhodnocení kvantitativního dotazování zaměstnanců společnosti eBRÁNA. Cílem výzkumu je na základě dotazníkového šetření zjistit, jaký je současný stav péče o zaměstnance ve společnosti eBRÁNA a navrhnout případná zlepšení. Dotazník se skládá ze 23 otázek a je rozdělen do dvou částí. V první části odpovídají respondenti na otázky týkající se péče o zaměstnance. Otázky jsou tematicky zaměřeny na tyto oblasti péče o zaměstnance: organizace pracovní doby, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, pracovní vztahy, odborný rozvoj zaměstnanců, stravování zaměstnanců, pracovní podmínky pro specifické skupiny pracovníků a zaměstnanecké benefity. Druhá část se skládá z identifikačních otázek. V dotazníku se objevují uzavřené, polouzavřené i otevřené otázky.

Podle Nešpora (2017) probíhá výzkum ve třech fázích. Jedná se o fázi přípravnou, realizační a fázi vyhodnocení. Pokud se na výzkum zaměříme z pohledu jednotlivých fází probíhaly následovně. Přípravná fáze spočívala v rešerši odborné literatury, která se věnuje tématům řízení lidských zdrojů. V dalším kroku došlo k oslovení společnosti eBRÁNA, v podobě osobní schůzky, která s výzkumem souhlasila. Následovalo definování cílů a otázek, které povedou k získání potřebných informací. Cílovou skupinou výzkumu byli všichni zaměstnanci společnosti. To znamená, že do výzkumu se mohli zapojit zaměstnanci i vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení. Dotazník byl vytvořen v elektronické formě prostřednictvím Google formuláře. V další části přípravné fáze byl dotazník otestován. To znamená, že byl předložen menší skupině složené ze 7 lidí. Cílem tohoto testování bylo zjistit nedostatky v jednotlivých otázkách či struktuře dotazníku. Na základě zpětné vazby byl dotazník upraven tak, aby byl pro respondenty co nejvíce přehledný a srozumitelný. Realizace výzkumu byla zahájena koncem ledna roku 2024, kdy byl elektronický dotazník rozeslán všem zaměstnancům prostřednictvím komunikačního kanálu MS Teams. Sběr dat probíhal po dobu jednoho měsíce. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 96 zaměstnanců z celkového počtu 130 zaměstnanců. Jednalo se tedy o 73,8 % pracovníků. Poslední fází výzkumu bylo vyhodnocení dat, která byla v rámci dotazníkového šetření nasbírána. Dříve než bylo možné odpovědi respondentů vyhodnotit došlo ke stažení a kontrole získaných dat. V rámci kontroly byl kladen důraz především na kvalitu získaných dat. V dalším kroku došlo k vizualizaci dat. Data byla tedy pro větší přehlednost zpracovaná do tabulek a grafů. Získané výsledky byly interpretovány a na základě získaných dat byly logicky vyvozeny závěry a návrhy na zlepšení

## **Struktura respondentů**

Součástí dotazníkového šetření byly identifikační otázky, na základě kterých bylo zjištěno, že výzkumu se zúčastnilo více žen. Dotazník vyplnilo 56,3 % žen a 43,8 % mužů. Pokud se zaměříme na věkovou strukturu respondentů, zjistíme, že dotazníkového šetření se zúčastnilo nejvíce zaměstnanců ve věku do 25 let konkrétně 39,6 % z celkového počtu respondentů. Zaměstnanci ve věku 25-30 let tvoří 20,8 % z celkového množství respondentů. Věková skupina 31-35 let tvořila 12,5 % respondentů a zaměstnanci ve věku 36-40 let 16,7 % respondentů. Nejmenší část tvořili respondenti ve věku 41 a více let, a to 10,4 %. To je vzhledem k věkovému průměru společnosti logické, jelikož společnost zaměstnává ve velké míře studenty a čerstvé absolventy vysokých škol.

Další identifikační otázkou bylo, zda daný zaměstnanec pracuje ve společnosti na plný nebo pouze na částečný úvazek. Dotazníkového šetření se zúčastnilo více zaměstnanců, kteří ve společnosti pracují na plný úvazek. Tito zaměstnanci tvořili 63,5 % respondentů. Dotazník tedy vyplnilo 36,5 % pracovníků, kteří ve společnosti pracují pouze na částečný úvazek.

Pokud respondenty rozdělíme dle jednotlivých oddělení, vyplývá že nejvíce respondentů pracuje na oddělení marketingu. Tito pracovníci tvořili 41,7 % celkového počtu respondentů. Druhou nejpočetnější skupinou byli zaměstnanci, kteří pracují na obchodním oddělení. Toto oddělení tvořilo 21,9 % celkového počtu respondentů. Dotazníkového šetření se zúčastnili zaměstnanci pracující na oddělení produkce, kteří tvořili 18,8 % celkového počtu respondentů. Dále zaměstnanci vývoje, kteří tvořili 9,4 % celkového počtu respondentů a administrativa 5,2 %. Dotazník vyplnili také pracovníci z personálního oddělení, kteří tvořili 3,1 % celkového počtu respondentů.

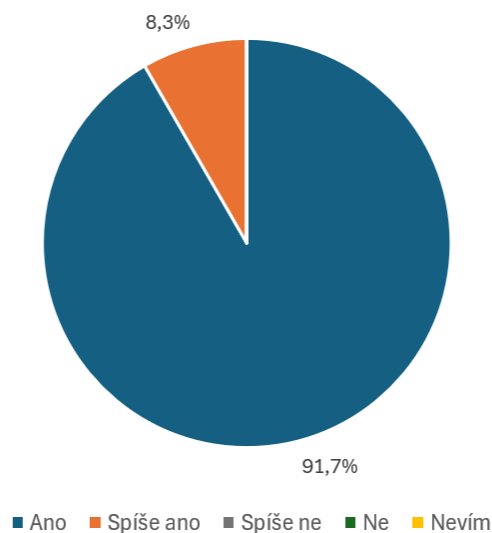
### **4.2.1 Pracovní prostředí**

Prostřednictvím dotazníkového šetření byly zaměstnancům položeny otázky týkající se organizace pracovní doby a současného stavu pracovního prostředí ve společnosti eBRÁNA. Jednalo se o 5 otázek, kdy tři byly položeny formou uzavřené otázky, jedna polouzavřená a poslední otevřená. Prostřednictvím těchto otázek je možné zjistit případné nedostatky v oblasti pracovního prostředí, aby následně mohlo dojít k jejich řešení a odstranění. Konkrétně šlo o tyto otázky:

- 1) Vyhovuje Vám pružná pracovní doba?
- 2) Jste spokojen/a s prostředím, v němž pracujete? (kanceláře, ostatní prostory firmy)

- 3) Vyhovuje pracovní prostředí Vaším osobním potřebám? (např. prostorové řešení pracoviště, osvětlení, hluk)
- 4) Co byste v rámci pracovního prostředí změnil/a, aby více odpovídalo Vaším osobním potřebám? (např. prostorové řešení pracoviště, osvětlení, mikroklimatické podmínky, hluk)
- 5) Čím by Vám mohl zaměstnavatel zpříjemnit výkon Vaší práce?

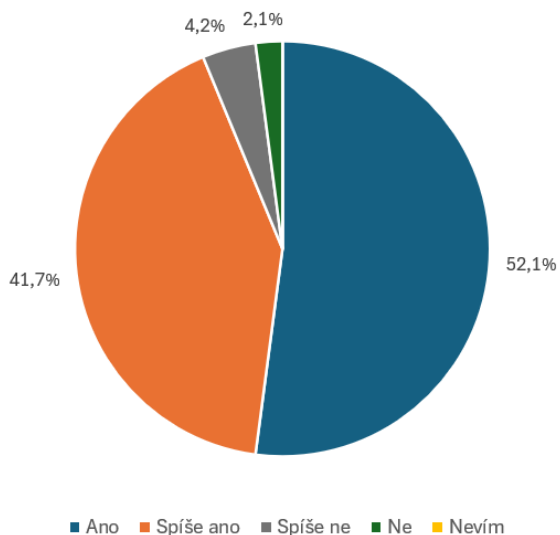
První otázka se týkala spokojenosti zaměstnanců s pružnou pracovní dobou. Na základě odpovědí bylo zjištěno, že s pružnou pracovní dobou je plně spokojeno 91,7 % respondentů. Zbývá část, tedy 8,3 % respondentů označilo možnost, že jsou spíše spokojeni. Žádný ze zaměstnanců nemá vůči tomuto způsobu organizace pracovní doby negativní ani neutrální postoj. To znamená, že pružná pracovní doba zaměstnancům vyhovuje.



Obrázek 2: Vyhovuje Vám pružná pracovní doba?

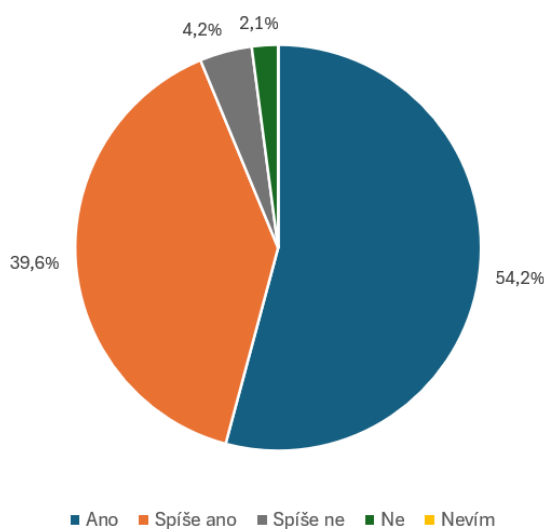
Zdroj: (Vlastní zpracování)

Cílem druhé otázky bylo zjistit, zda jsou pracovníci spokojeni s prostředím, v němž pracují. Tedy zda jsou spokojeni například s vybavením kanceláří či ostatními prostory firmy. Z odpovědí vyplývá, že s pracovním prostředím je plně spokojeno 52,1 % respondentů. Variantu „spíše ano“ zvolilo 41,7 % pracovníků zapojených do výzkumu. Pouze 4,2 % respondentů spíše není spokojeno s prostředím v němž pracuje. 2,1 % zaměstnanců zvolilo variantu „ne“. Žádný z respondentů nezvolil neutrální odpověď „nevím“. Na základě výsledků tedy lze konstatovat, že zaměstnanci jsou spokojeni s prostředím společnosti.



Obrázek 3: Jste spokojen/a s prostředím, v němž pracujete? Zdroj: (Vlastní zpracování)

Třetí otázka, na kterou zaměstnanci společnosti eBRÁNA odpovídali byla, zda pracovní prostředí vyhovuje jejich osobním potřebám. Pro lepší pochopení otázky bylo v závorce doplněno, že se jedná například o prostorové řešení pracoviště, osvětlení nebo hluk. 54, 2 % respondentů u této otázky zvolilo variantu „ano“ a 39,6 % respondentů zvolilo variantu „spíše ano“. Z toho lze odvodit, že pracovní prostředí odpovídá osobním potřebám většiny zaměstnanců, kteří se do dotazníkového šetření zapojili. Pracovní prostředí spíše nevyhovuje osobním potřebám pouze 4,2 % respondentů a vůbec nevyhovuje 2,1 % pracovníků. Žádný z respondentů nezvolil neutrální odpověď „nevím“. Obecně lze tedy říci, že pracovní prostředí většinou vyhovuje osobním potřebám zaměstnanců.



Obrázek 4: Vyhovuje pracovní prostředí Vaším osobním potřebám? Zdroj: (Vlastní zpracování)

Čtvrtá otázka, jak již bylo zmíněno, byla polouzavřená. Respondenti zde tedy mohli vybrat z nabídky možností nebo napsat konkrétní věc, která by se mohla změnit, aby pracovní prostředí více odpovídalo jejich osobním potřebám. Odpověď na tuto otázku nebyla povinná. Ze zaznamenaných odpovědí však nejvíce respondentů, konkrétně 40 %, zvolilo variantu „mikroklimatické podmínky“. Další věcí, kterou by zaměstnanci změnili v rámci pracovního prostředí je prostorové řešení pracoviště, kdy tuto variantu zvolilo 20 % respondentů. Jednalo se převážně o zaměstnance, kteří pracují na marketingovém oddělení a produkci. Bylo by tedy dobré se v rámci těchto dvou kanceláří zaměřit na prostorové řešení pracoviště a případně upravit dle potřeb. Je důležité však zmínit, že se jedná o dvě největší oddělení, co se týká počtu lidí na jednu kancelář. 12,5 % respondentů odpovědělo, že by pracovní prostředí odpovídalo více jejich osobním potřebám, pokud by došlo ke změně osvětlení pracoviště. V tomto případě se jednalo především o zaměstnance pracujících na produkci a vývoji. Tato dvě oddělení mají kancelář vedle sebe. Jedná se o kanceláře, které nejsou tolik prosvícené z venku. Z výzkumu vyplývá, že by si tito zaměstnanci přáli lepší osvětlení, a bude potřeba se na to zaměřit. 7,3 % zaměstnanců zvolilo variantu „hluk na pracovišti“. V odpovědích, které napsali sami pracovníci se objevilo, aby se na pracovišti a v prostorách společnosti udržoval větší pořádek.

Úkolem páté otázky bylo zjistit, čím by zaměstnavatel mohl zpříjemnit zaměstnancům výkon jejich práce. Respondenti v rámci této otázky navrhli následující věci.

- **Kvalitní židle** - Nejčastější odpovědí byla židle. Některým zaměstnancům by ke zpříjemnění výkonu práce stačila kvalitní a pohodlná židle, která je důležitá nejen z pohledu pohodlí, zdraví, ale také například produktivity.
- **Stojan na notebook** - Objevila se zde také odpověď stojan na notebook, který by jim umožnil mít obrazovku notebooku vedle monitoru, aby byla práce pro ně příjemnější a efektivnější.
- **Lampička na stůl** - Dále by někteří pracovníci ocenili lampičku na stůl. To souvisí s předchozí otázkou, kdy bylo zjištěno, že někteří zaměstnanci mají na svém pracovišti nedostatek světla.
- **Nízké teploty v kancelářích** - Další odpovědi se týkaly mikroklimatických podmínek, a to konkrétně nízké teploty v kancelářích v zimních měsících. Pracovníkům také příliš nevyhovuje vytápění prostřednictvím klimatizace, kdy proudění vzduchu a nerovnoměrná teplota v kanceláři může být nekomfortní.



- **Káva** - Zaměstnanci zde zmiňovali také kávu. Každá kuchyňka je vybavena kávovarem, kde si mohou pracovníci připravovat během dne kávu zdarma. Někteří respondenti by si však přáli méně kyselou kávu.
- **Ovoce do kanceláří** - V odpovědích se také opakovalo, že by zaměstnavatel mohl zpříjemnit výkon práce ovocem do kanceláří.

#### 4.2.1.1 Aplikace testu asociace

Test asociace se používá k určení, zda existuje statisticky významný vztah nebo spojitost mezi dvěma nebo více proměnnými. Důležitý je interval  $<-1,1>$ , jelikož pokud se hodnota koeficientu korelace pohybuje v intervalu  $<-1,1>$  nulovou hypotézu zamítáme. (Pacáková a kol., 2009, s. 238)

Aby bylo možné provést test asociace je nejdříve nutné seskupit data. Odpovědi „ano“ a „spíše ano“ spojíme do jedné skupiny a odpovědi „spíše ne“, a „ne“ do skupiny druhé. Neutrální odpověď „nevím“ nezvolil žádný z respondentů tudíž je v tomto případě nemusíme upravovat a můžeme provést test asociace. Pro aplikaci testu asociace je nutné si stanovit hypotézy, které byly stanoveny z otázek „Jste spokojen/a s prostředím, v němž pracujete?“ a „Vyhovuje pracovní prostředí Vaším osobním potřebám?“. Hypotézy tedy jsou:

- H0: Zaměstnanci nejsou spokojeni s pracovním prostředím, protože neodpovídá jejich osobním potřebám.
- H1: Zaměstnanci jsou spokojeni s prostředím, ve kterém pracují, protože odpovídá jejich osobním potřebám.

Výpočet je proveden pomocí koeficientu asociace a koeficientu korelace alternativních znaků.

Obrázek 5: Vzorec pro výpočet koeficientu asociace

$$Q_{AB} = \frac{(a_1b_1) \cdot (a_2b_2) - (a_1b_2) \cdot (a_2b_1)}{(a_1b_1) \cdot (a_2b_2) + (a_1b_2) \cdot (a_2b_1)} = \frac{n_{11} \cdot n_{22} - n_{12} \cdot n_{21}}{n_{11} \cdot n_{22} + n_{12} \cdot n_{21}}$$

Zdroj: (Pacáková a kol., 2009, s. 238)

Obrázek 6: Vzorec pro výpočet koeficientu alternativních znaků

$$R_{AB} = \frac{n \cdot (a_1b_1) - (a_1) \cdot (b_1)}{\sqrt{(a_1) \cdot (a_2) \cdot (b_1) \cdot (b_2)}} = \frac{n \cdot n_{11} - n_{1\cdot} \cdot n_{\cdot 1}}{\sqrt{n_{1\cdot} \cdot n_{2\cdot} \cdot n_{\cdot 1} \cdot n_{\cdot 2}}}$$

Zdroj: (Pacáková a kol., 2009, s. 238)

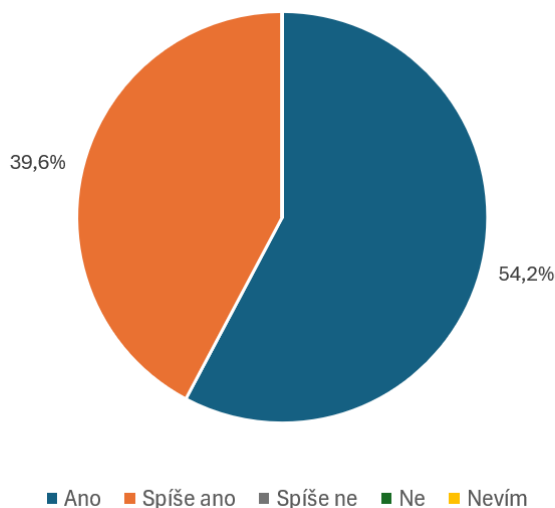
Koeficient asociace vychází 0,9945 a koeficient korelace alternativních znaků vychází 0,7890. Jelikož hodnota výsledků se pohybuje v intervalu  $<-1;1>$ , nulovou hypotézu zamítáme. Lze konstatovat, že zaměstnanci jsou spokojeni s prostředím, ve kterém pracují, protože odpovídá jejich osobním potřebám.

#### 4.2.2 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

V rámci oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci byla zaměstnancům položena pouze jedna otázka. Jelikož v rámci této firmy nejsou žádná riziková pracoviště, stačí tato otázka k tomu, abychom zjistili, zda společnost dodržuje zásady bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci. Otázka byla uzavřená a byla formulována takto:

- 1) Jsou podle Vás na pracovišti dodržovány zásady bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci?

U této otázky označilo 54,2 % respondentů variantu „ano“. Zbýlých 39,6 % respondentů s tímto tvrzením také spíše souhlasí. Žádný z pracovníků zapojených do dotazníkového šetření neoznačil neutrální variantu „nevím“ ani zápornou odpověď „spíše ne“ nebo „ne“. Z toho vyplývá, že zaměstnanci jsou přesvědčeni o tom, že ve společnosti jsou dodržovány zásady bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.



Obrázek 7: Jsou na pracovišti dodržovány zásady BOZP?

Zdroj: (Vlastní zpracování)

#### 4.2.3 Pracovní vztahy

Součástí souboru otázek, na které zaměstnanci odpovídali byly otázky týkající se oblasti pracovních vztahů. Jedná se o otázky, díky nimž je možné zjistit kvalitu vztahů mezi zaměstnanci, mezi zaměstnanci a nadřízenými a obecně atmosféru na pracovišti. Jednalo se o 4 uzavřené otázky, které zněly:

- 1) Panuje podle Vás na pracovišti dobrá atmosféra?
- 2) Máte dobrý vztah s Vaším nadřízeným?
- 3) Dochází mezi zaměstnanci na pracovišti ke konfliktům?
- 4) Zajímá se společnost o Vaše osobní a pracovní problémy?

V tabulce níže jsou pro větší přehlednost zpracovány hromadně výsledky odpovědí na jednotlivé otázky a následně jsou zde interpretovány.

Tabulka 1: Pracovní vztahy ve společnosti eBRÁNA

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Nevím
Panuje podle Vás na pracovišti dobrá atmosféra?	50,0 %	45,8 %	2,1 %	2,1 %	-
Máte dobrý vztah s Vaším nadřízeným?	79,2 %	20,8 %	-	-	-
Dochází mezi zaměstnanci na pracovišti ke konfliktům?	-	6,3 %	54,2 %	31,3 %	2,1 %
Zajímá se společnost o Vaše osobní a pracovní problémy?	25,0 %	62,5 %	12,5 %	-	-

Zdroj: (Vlastní zpracování)

První otázka týkající se pracovních vztahů byla, zda na pracovišti panuje dobrá atmosféra. 50,0 % respondentů na tuto otázku odpovědělo „ano“, tedy že na pracovišti panuje dobrá atmosféra. K tomuto tvrzení se přiklání také 45,8 % respondentů, kteří zvolili variantu „spíše ano“. Pouze 2,1 % pracovníků, kteří se do dotazníkového šetření zapojili, se domnívá, že na pracovišti spíše nepanuje dobrá atmosféra. Dalších 2,1 % respondentů si myslí, že na pracovišti rozhodně nepanuje dobrá atmosféra. Všichni respondenti, kteří označili negativní variantu, tedy že na pracovišti nepanuje dobrá atmosféra jsou z jednoho oddělení, konkrétně z oddělení marketingu. Obecně tedy lze konstatovat, že kromě oddělení marketingu panuje na pracovištích dobrá atmosféra.

V rámci druhé otázky bylo zjišťováno, jaký mají zaměstnanci vztah se svými nadřízenými. Z odpovědí vyplývá, že 79,2 % zaměstnanců hodnotí svůj vztah s nadřízeným jako dobrý. 20,8 % z celkového počtu respondentů označilo odpověď „spíše ano“, tedy že jejich vztah s nadřízeným je spíše dobrý. Žádný ze zaměstnanců nehodnotí svůj vztah s nadřízeným jako spíše špatný nebo špatný. Žádný z pracovníků neoznačil neutrální odpověď „nevím“. Na základě dotazníkového šetření tedy lze konstatovat, že mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými panují dobré vztahy.

Třetí otázka v oblasti pracovních vztahů se týkala konfliktů mezi zaměstnanci. Z výzkumu vyplynulo, že 6,3 % zaměstnanců cítí, že ke konfliktům na pracovišti spíše dochází. Největší část zaměstnanců, konkrétně 54,2 % z celkového počtu respondentů, však označilo variantu „spíše ne“. 31,3 % pracovníků zapojených do výzkumu zvolilo variantu „ne“. Pouze 2,1 % respondentů si nebylo jistých, a tak zvolili neutrální odpověď „nevím“. Pokud se na odpovědi podíváme z pohledu jednotlivých oddělení zjistíme, že zaměstnanci kteří cítí, že ke konfliktům na pracovišti spíše dochází, jsou z jednoho oddělení. Jedná se opět o oddělení marketingu. Zde vidíme tedy souvislost s první otázkou týkající se pracovních vztahů, kde tyto zaměstnanci zvolili, že na pracovišti nepanuje dobrá atmosféra. Zde jsme si tedy potvrdili, že na pracovišti je pravděpodobně mezi pracovníky problém, který vyústuje v konflikty.

Na čtvrtou otázku, zda se společnost zajímá o osobní a pracovní problémy jednotlivých zaměstnanců odpovědělo 25 % respondentů „ano“. Dalších 62,5 % pracovníků, kteří se do výzkumu zapojili cítí, že společnost spíše má zájem o jejich problémy, ať už se jedná o ty pracovní či osobní. 12,5 % pracovníků se však domnívá, že se společnost o jejich problémy spíše nezajímá. Žádný z respondentů nezvolil zcela negativní odpověď „ne“ ani neutrální odpověď „nevím“. Na základě těchto odpovědí tedy lze konstatovat, že většina zaměstnanců si myslí, že se společnost zajímá o jejich osobní a pracovní problémy.

#### 4.2.3.1 Aplikace testu nezávislosti

Test nezávislosti chí-kvadrát je vhodné využít v situacích, kdy chceme ověřit, zda existuje souvislost mezi dvěma proměnnými. (Chráška, 2016, s. 69) Po výpočtu chí-kvadrát testu musíme zjistit kritickou hodnotu a pokud je výsledek chí-kvadrát testu vyšší, než kritická hranice znamená to, že nulovou hypotézu zamítáme. Vzorec pro výpočet chí-kvadrát testu vypadá následovně:

Obrázek 8: Vzorec pro výpočet chí-kvadrát testu

$$\chi^2 = \sum_{j=1}^s \sum_{i=1}^r \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

Zdroj: (Pacáková a kol., 2009, s. 231)

$O_{ij}$  značí pozorované četnosti, kdežto značka  $E_{ij}$  platí pro očekávané četnosti. Aby bylo však možné provést test nezávislosti, je třeba nejdříve stanovit hypotézy. Ty jsou stanoveny na základě otázek: „Máte dobrý vztah se svým nadřízeným?“ a „Zajímá se společnost o Vaše osobní a pracovní problémy?“. Hypotézy zní tedy takto:

- $H_0$ : Neexistuje závislost mezi tím, že zaměstnanci mají dobrý vztah se svým nadřízeným a domněním, že se společnost zajímá o osobní a pracovní problémy zaměstnanců.
- $H_1$ : Existuje závislost mezi tím, že zaměstnanci mají dobrý vztah se svým nadřízeným a domněním, že se společnost zajímá o osobní a pracovní problémy zaměstnanců.

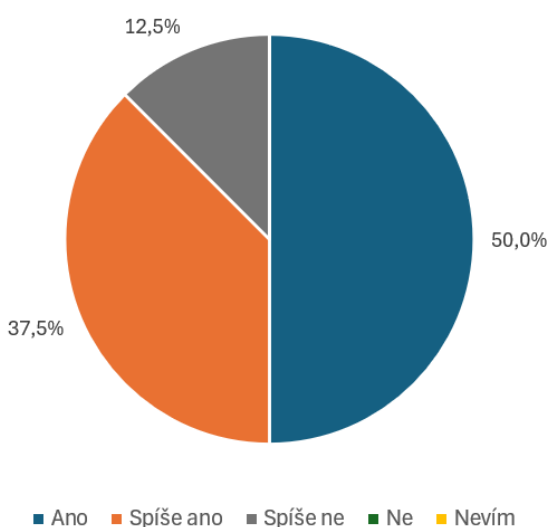
Jelikož u otázky, zda mají zaměstnanci dobrý vztah se svým nadřízeným zvolili respondenti pouze odpovědi „ano“ a „spíše ano“ a u otázky, zda se společnost zajímá o osobní a pracovní problémy zaměstnanců vybrali pracovníci pouze varianty „ano“, „spíše ano“ a „spíše ne“ nebudeme brát zbylé varianty v úvahu. Jedná se tedy o kontingenční tabulku, která má podobu  $2 \times 3$ . Výpočet byl proveden pomocí vzorce pro výpočet Chí-kvadrát testu. Kritická hodnota byla následně stanovena prostřednictvím funkce CHISQ.INV v programu Microsoft Excel. K použití této funkce je třeba znát pravděpodobnost a stupeň volnosti. Chí-kvadrát test byl proveden na hladině významnosti 0,05. K určení stupně volnosti jsme použili vzorec:  $f = (r - 1) \times (s - 1)$ , kde  $r$  je počet řádků v kontingenční tabulce a  $s$  značí počet sloupců v kontingenční tabulce. Stupeň volnosti nám vyšel tedy 2. Po dosazení hodnot nám kritická hodnota vyšla 5,99. Výsledek chí-kvadrát testu vyšla 36,38. Z těchto dat vyplývá, že chí-kvadrát je větší než kritická hranice, to znamená, že  $H_0$  zamítáme. Mezi tím, že zaměstnanci mají dobrý vztah se svým nadřízeným a tím, že se společnost zajímá o osobní a pracovní problémy zaměstnanců existuje vztah.

#### 4.2.4 Odborný rozvoj zaměstnanců

V rámci oblasti odborného rozvoje zaměstnanců, byly respondentům položeny dvě otázky. Jedna byla položena ve formě uzavřené otázky a jedna byla naopak otevřená. Díky těmto otázkám je možné zjistit, zda je vzdělávání ve společnosti dle zaměstnanců dostatečné a případně návrhy na zlepšení a tipy na další vzdělávání, o které by byl v rámci pracovníků zájem. Konkrétně byly zaměstnancům položeny tyto otázky:

- 1) Dochází na Vašem pracovišti k dostatečnému vzdělávání a rozvoji?
- 2) Je něco, v čem byste se rád/a více vzdělával/a?

U první otázky, bylo zjištěno, že 50 % zaměstnanců je přesvědčeno o tom, že dochází k jejich dostatečnému vzdělávání a rozvoji. 37,5 % zaměstnanců zvolilo variantu „spíše ano“, což znamená, že s množstvím vzdělávání jsou převážně spokojeni. Dalších 12,5 % respondentů jsou však spíše nespokojeni s množstvím vzdělávání, které se jim dostává. Nespokojenost s dostatečným vzděláváním se týká především oddělení marketingu, kde je vzdělávání velmi důležité, protože je potřeba neustále sledovat rychlé změny a trendy. Obecně jsou s množstvím vzdělávání nespokojeni spíše zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují na plný úvazek. To může souviset s tím, že u těchto pracovníků se již počítá více se samovzděláváním a školení u nich nejsou až tak častá.



Obrázek 9: Dochází na Vašem pracovišti k dostatečnému vzdělávání a rozvoji?

Zdroj: (Vlastní zpracování)

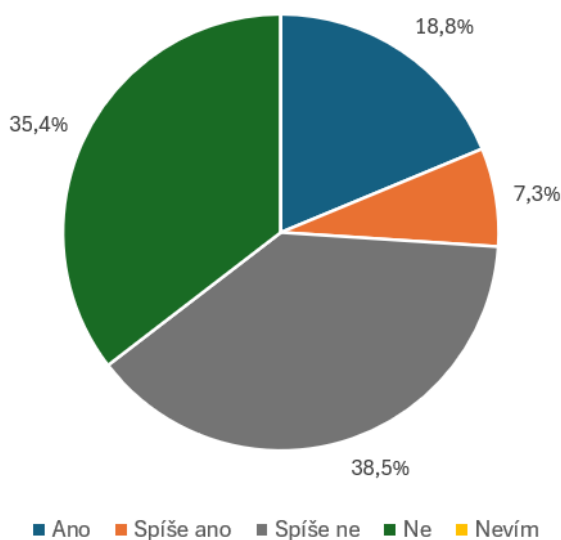
Druhá otázka, zda je něco, v čem se zaměstnanci rádi více vzdělávali byla otevřená. Odpovědi se však v mnoha případech opakovaly dle oddělení. Zaměstnanci z oddělení online marketingu by se rádi více vzdělávali ve webové analytice, tématice strategií v rámci online marketingu a v oblasti work-life balancu. Online marketingový pracovníci by se dále rádi vzdělávali v oblasti využití umělé inteligence. Stejně tak i zaměstnanci z oddělení vývoje. Zaměstnanci produkce by se potom rádi vzdělávali v databázových systémech nebo grafických programech. Obchodníci by uvítali business školení, kde by se dozvěděli obecně více o jednání, různých technikách či psychologii v jednání. Objevila se zde také odpověď, že by se zaměstnanec rád více vzdělával v oblasti řízení lidí.

#### 4.2.5 Stravování zaměstnanců

V rámci dotazování byly zaměstnancům položeny také dvě uzavřené otázky týkající se oblasti stravování. Zaměstnanci si mohou pauzu na stravování udělat dle vlastních potřeb. Z tohoto důvodu jsou otázky zaměřené spíše na možnost stravování, které nabízí společnost svým zaměstnancům. Konkrétně se jednalo o tyto otázky:

- 1) Využíváte možnosti hromadného objednávání obědů?
- 2) Jste spokojen/a s nabídkou restaurací, se kterými eBRÁNA spolupracuje?

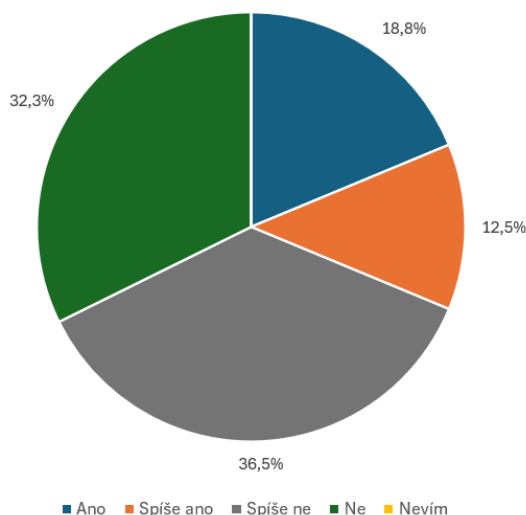
Jak již bylo zmíněno, zaměstnanci mají možnost hromadného objednávání obědů. V rámci dotazníkového šetření bylo tedy zjišťováno, kolik pracovníků tuto možnost využívá. Z odpovědí vyplývá, že hromadného objednávání obědů využívá 18,8 % respondentů. Jedná se pravděpodobně o pracovníky, kteří hromadného objednávání obědů využívají pravidelně. Variantu „spíše ano“ zvolilo 7,3 % respondentů. Jedná se o pracovníky, kteří využívají hromadného objednávání obědů, ale zároveň si občas objednávají obědy mimo tuto nabídku. Velká část zaměstnanců však zvolila variantu „spíše ne“. Jde tedy o pracovníky, kteří tento způsob objednávání obědů někdy vyzkoušeli nebo zde objednávají výjimečně. Dalších 35 % respondentů zvolilo možnost „ne“. Tedy že tuto možnost nevyužívají. Obecně lze konstatovat, že pouze menší část zaměstnanců využívá hromadné objednávání obědů. Jedná se však převážně o zaměstnance, kteří ve společnosti pracují na plný úvazek.



Obrázek 10: Využíváte možnosti hromadného objednávání obědů?

Zdroj: (Vlastní zpracování)

Druhou otázkou týkající se stravování byla, zda jsou pracovníci spokojeni s nabídkou restaurací, se kterými společnost spolupracuje. S nabídkou je plně spokojeno 18,8 % zaměstnanců. 12,5 % respondentů označilo variantu „spíše ano“, tedy že s nabídkou restaurací jsou spíše spokojeni. S nabídkou restaurací není spíše spokojeno 36,5 % respondentů. Nespokojeno je 32,3 % zaměstnanců zapojených do výzkumného šetření. Obecně lze tedy říci, že většina zaměstnanců je s nabídkou restaurací nespokojena.



Obrázek 11: Jste spokojen/a s nabídkou restaurací, se kterými eBRÁNA spolupracuje?

Zdroj: (Vlastní zpracování)

Velké množství zaměstnanců tuto možnost nevyužívají a s nabídkou restaurací nejsou spokojeni. Důvodem toho, že zaměstnanci nevyužívají hromadného objednávání obědů může být také vysoká cena hlavních jídel, kdy i přes zvýhodněné podmínky se cena jídel pohybuje v rozmezí 190 – 230 Kč.

#### 4.2.5.1 Aplikace testu kontingence

Aplikací testu kontingence je možné zjistit, zda existuje vztah mezi dvěma proměnnými a také jeho sílu. Interval se pohybuje od 0 do 1, kdy 0 značí slabou kontingenci. Pokud se však hodnota blíží 1 jedná se o velmi silnou kontingenci. V první řadě je však nutné stanovit hypotézy. Hypotézy vychází z otázek „Využíváte možnosti hromadného objednávání obědů?“ a „Jste spokojen/a s nabídkou restaurací, se kterými eBRÁNA spolupracuje?“. Hypotézy jsou stanoveny tedy takto:

- H0: Není kontingence mezi využíváním možnosti hromadného objednávání obědů a mezi spokojeností zaměstnanců s nabídkou restaurací.



- H1: Je kontingence mezi využíváním možnosti hromadného objednávání obědů a mezi spokojeností zaměstnanců s nabídkou restaurací.

Pearsonův kontingenční koeficient byl spočítán dle tohoto vzorce:

Obrázek 12: Vzorec pro výpočet Pearsonova kontingenčního koeficientu

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{n + \chi^2}}$$

Zdroj: (Pacáková a kol. 2009, s. 232)

Aby bylo možné spočítat Pearsonův kontingenční koeficient bylo potřeba nejdříve zjistit Pearsonův chí-kvadrát statistika. K výpočtu tedy využijeme tento vzorec:

Obrázek 13: Vzorec pro Pearsonův chí-kvadrát statistika

$$\chi^2 = \sum_{j=1}^s \sum_{i=1}^r \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

Zdroj: (Pacáková a kol. 2009, s. 231)

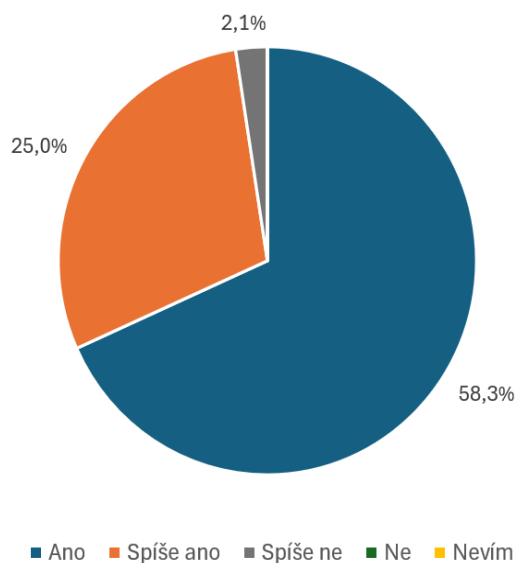
Chí-kvadrát nám vyšel 65,96. Výsledek Pearsonova kontingenčního koeficientu byl 0,638. Víme, že se naše hodnota pohybuje v intervalu <0,1>. 0 značí slabou kontingenci a 1 silnou kontingenci. V našem případě se tedy s výsledkem 0,638 jedná o poměrně silnou kontingenci. Z toho vyplývá, že H0 zamítáme, jelikož existuje kontingence mezi tím, zda jsou zaměstnanci spokojeni s nabídkou restaurací pro hromadné objednávání obědů a mezi tím, zda tuto možnost využívají.

#### 4.2.6 Pracovní podmínky pro specifické skupiny pracovníků

Na oblast pracovních podmínek pro specifické skupiny pracovníků byla v rámci dotazníkového šetření položena pouze jedna otázka, na jejímž základě lze určit, zda společnost poskytuje vhodné pracovní podmínky také pro specifické skupiny pracovníků. Jednalo se o uzavřenou otázku a zněla takto:

- 1) Poskytuje eBRÁNA vhodné pracovní podmínky pracovníkům specifických skupin? (např. zaměstnankyně s dětmi, zaměstnanci/kyně pečující o dítě)

U otázky, zda společnost eBRÁNA poskytuje vhodné pracovní podmínky pracovníkům specifických skupin, tedy zaměstnankyním s dětmi nebo zaměstnancům/kyním pečujících o dítě či jinou osobu, zvolilo 58,3 % respondentů variantu „ano“. Dalších 25,0 % zaměstnanců také spíše souhlasí s tím, že společnost poskytuje vhodné podmínky specifickým skupinám pracovníků. Pouze 2,1 % respondentů zvolilo negativní variantu, tedy „spíše ne“. Žádný ze zaměstnanců nezvolil variantu „ne“ ani neutrální odpověď „nevím“. Na základě odpovědí tedy lze konstatovat, že společnost poskytuje vhodné pracovní podmínky těmto skupinám zaměstnanců.



Obrázek 14: Poskytuje eBRÁNA vhodné pracovní podmínky pracovníkům specifických skupin?

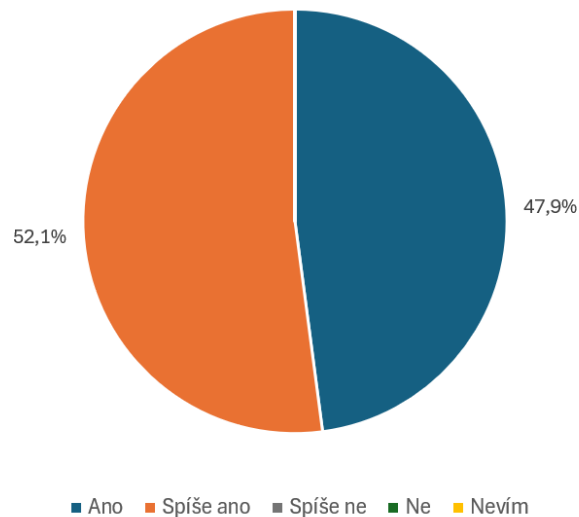
Zdroj: (Vlastní zpracování)

#### 4.2.7 Benefits

V rámci této oblasti byly respondentům položeny tři otázky. První dvě otázky byly položeny uzavřenou formou a třetí byla otevřená. Zde tedy mohli zaměstnanci sdělit svůj názor. Tyto otázky byly položeny z důvodu, aby bylo možné určit, zda jsou zaměstnanci spokojeni s benefity, které společnost nabízí a jakého typu benefitů si zaměstnanci váží nejvíce a jaké pro ně naopak nemají hodnotu nebo ve společnosti chybí. Jednalo o tyto otázky:

- 1) Jste spokojen/a s benefity, které firma nabízí?
- 2) Jakou hodnotu pro Vás mají jednotlivé benefity, které společnost nabízí v současné době? 1 – benefit pro mne nemá žádnou hodnotu, 5 – benefit je pro mne velmi důležitý
- 3) Které zaměstnanecké benefity Vám ve společnosti chybí a uvítal/a byste je?

Na první otázku, tedy zda jsou zaměstnanci spokojeni s benefity, které jim společnost nabízí odpovídali respondenti pouze pozitivně. 52,1 % pracovníků zvolilo variantu „spíše ano“ a zbývajících 47,9 % zvolilo možnost „ano“. Z čehož vyplývá, že zaměstnanci společnosti eBRÁNA jsou spokojeni s benefity, které jim společnost nabízí.



Obrázek 15: Jak jste spokojen/a s benefity, které firma nabízí?

Zdroj: (Vlastní zpracování)

V rámci druhé otázky hodnotili respondenti, jakou pro ně mají jednotlivé benefity hodnotu. K ohodnocení byla použita 5 stupňová Likertova škála. Zaměstnanci měli též možnost zvolit neutrální odpověď „nevím“. Dále byl na základě odpovědí vypočítán aritmetický průměr. Neutrální odpovědi dostaly v rámci výpočtu hodnotu 0. Níže jsou již zaznamenané odpovědi respondentů v procentech.

Tabulka 2: Jakou hodnotu pro Vás mají jednotlivé benefity, které společnost nabízí v současné době?

	1	2	3	4	5	Nevím	$\mu$
Nadstandartní dovolená	16,7 %	6,3 %	18,8 %	10,4 %	35,4 %	12,5 %	3,5
Příspěvek na životní pojištění, Penzijní připojištění	16,7 %	12,5 %	14,6 %	27,1 %	14,6 %	14,6 %	3,1
Odměna za přivedení nového pracovníka	8,3 %	31,3 %	43,8 %	8,3 %	8,3 %	0 %	2,8
Flexibilní pracovní doba	8,3 %	0,0 %	2,1 %	12,5 %	72,9 %	4,2 %	4,5
Firemní tarif	25,0 %	16,7 %	10,4 %	16,7 %	16,7 %	14,6 %	2,8
Využívání firemních vozidel k soukromým účelům	47,9 %	16,7 %	20,8 %	10,4 %	2,1 %	2,1 %	2,0
Dětský koutek	50,0 %	12,5 %	16,7 %	4,2 %	12,5 %	4,2 %	2,1
Hromadná objednávka obědů	39,6 %	20,8 %	14,6 %	12,5 %	6,3 %	18,8 %	2,2
Tréninky zdarma	8,3 %	10,4 %	8,3 %	33,3 %	31,3 %	8,3 %	3,8
Multisport karta	27,1 %	12,5 %	22,9 %	20,8 %	12,5 %	4,2 %	2,8
Kurzy cizích jazyků	18,8 %	20,8 %	29,2 %	14,6 %	10,4 %	6,3 %	2,8
Beru si psa do firmy	45,8 %	6,3 %	18,8 %	10,4 %	12,5 %	6,3 %	2,3
Slevy u našich klientů	20,8 %	16,7 %	35,4 %	10,4 %	6,3 %	10,4 %	2,6
Stravenkový paušál	29,2 %	12,5 %	6,3 %	22,9 %	10,4 %	18,8 %	2,7

Zdroj: (Vlastní zpracování)

Na základě aritmetického průměru bylo zjištěno, že nejvíce si zaměstnanci váží flexibilní pracovní doby, která má průměrnou hodnotu 4,5 a tréninky zdarma, které mají průměrnou hodnotu 3,8. Třetím nejhodnotnějším benefitem je pro zaměstnance benefit v podobě nadstandartní dovolené s hodnotou 3,5. Dále potom příspěvek na životní a penzijní pojištění s hodnotou 3,1.

Následují benefity odměna za přivedení nového pracovníka (2,8), multisport karta (2,8), kurzy cizích jazyků (2,8), stravenkový paušál (2,7), slevy u našich klientů (2,6), беру si psa do firmy (2,3) hromadná objednávka obědů (2,2) a dětský koutek (2,1). Pokud vezmeme průměrnou hodnotu, tak je pro zaměstnance nejméně hodnotný benefit, kdy si mohou zapůjčit firemní auto k soukromým účelům. Tento benefit má hodnotu 2,0. Dále budou jednotlivé zaměstnanecké benefity rozebrány detailně.

**Nadstandartní dovolená** - Benefit v podobě **nadstandartní dovolené** má pro pracovníky velkou hodnotu. Tohoto benefitu si nejvíce váží zaměstnanci pracující na plný úvazek a ve věku 25 let a více. Naopak nejmenší hodnotu má nadstandartní dovolená pro zaměstnance pracující na částečný úvazek ve věkové kategorii do 25 let.

**Příspěvek na životní pojištění nebo penzijní pojištění** - Příspěvek na životní pojištění nebo penzijní připojištění je hodnotný především pro pracovníky na plný úvazek ve věku od 36 let více. Jako nepodstatný však tento benefit označili zaměstnanci do 25 let na částečný úvazek, kteří na něj nemají nárok.

**Odměna za přivedení nového pracovníka** - Dalším benefitem je odměna za přivedení nového pracovníka. Většina zaměstnanců dala tomuto benefitu hodnotu 2 nebo 3. Nelze konstatovat, že by zde byla nějaká souvislost s věkem či formou úvazku.

**Flexibilní pracovní doba** – Stejně jako u odměny za přivedení nového pracovníka je tomu tak u flexibilní pracovní doby, tedy nelze určit souvislost s určitou skupinou pracovníků. Většina zaměstnanců však dala tomuto benefitu hodnotu 5 a jedná se tedy o benefit, kterého si zaměstnanci váží nejvíce, a to napříč všemi skupinami.

**Firemní tarif** - Naopak firemní tarif nepatří k výhodám, který by měl pro zaměstnance velkou hodnotu a nejvíce zaměstnanců mu dala hodnotu 1, tedy nejmenší možný počet bodů. Benefit v podobě firemního tarifu je však o něco více oblíbený u zaměstnanců, kteří ve společnosti pracují na plný úvazek.

**Firemní vozidlo k soukromým účelům** - Firma nabízí jako výhodu, že si zaměstnanci mohou vypůjčit firemní vozidlo k soukromým účelům. Jedná se o méně oblíbený benefit, kdy většina zaměstnanců zvolila hodnotu 1. Z výzkumu vyplývá, že tohoto benefitu si více váží zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují na částečný úvazek.

**Dětský koutek** - Dalším benefitem je **dětský koutek**, který je samozřejmě důležitý pro zaměstnankyně/ce s dětmi. Od toho se také odvíjí odpovědi, kdy polovina zaměstnanců zvolila variantu, že benefit pro ně nemá hodnotu. Této zaměstnanecké výhody si však váží především ženy ve věkových kategoriích 31 až 40 let.

**Hromadné objednávky obědů** - Benefit v podobě hromadné objednávky obědů patří mezi méně oblíbené benefity. Častěji si však obědy objednávají zaměstnanci, kteří zde pracují na plný úvazek. Tyto zaměstnanci dali také tomuto benefitu vyšší hodnotu než ti, co ve společnosti pracují pouze na částečný úvazek. To může samozřejmě souviset s tím, že zaměstnanci na částečný úvazek nejsou v tuto dobu pravidelně na pracovišti či s vysokou cenou obědů.

**Tréninky zdarma** - Co se týká dalšího benefitu, tedy tréninků zdarma, je mezi zaměstnanci velmi oblíbený a je považován za velmi hodnotný benefit napříč všemi skupinami pracovníků. Většina respondentů označila, že tento benefit má pro ně hodnotu 4 nebo 5. To však vzhledem k firemní kultuře není překvapivé, jelikož jak bylo zmíněno, pracují zde převážně lidé, kteří mají rádi sport.

**Multisport karta** – Zaměstnanecká výhoda v podobě multisport karty je mezi zaměstnanci o něco méně oblíbená než tréninky zdarma. Důvodem pravděpodobně bude fakt, že multisport kartu si zaměstnanci kupují. Navíc tréninky zdarma mají pracovníci přímo v budovách společnosti, a tak ušetří čas a zacvičí si v průběhu dne v práci. Tyto karty na sport jsou oblíbené především mezi zaměstnanci ve věkové skupině do 25 let a ve věkové skupině 25-30 let.

**Kurzy cizích jazyků** - Společnost nabízí svým zaměstnancům kurzy cizích jazyků. V rámci tohoto benefitu není žádná specifická skupina pracovníků, kteří by tento benefit upřednostňovali.

**Beru si psa do firmy** - Naopak benefit s názvem „beru si psa do firmy“ je samozřejmě atraktivní a hodnotný především pro majitele psů. Z výzkumu vyplynulo, že tento benefit má větší hodnotu pro zaměstnance, kteří ve společnosti pracují na plný úvazek. To je však logické i z důvodu, že v práci tráví více času a chodí se psi do firmy pravidelně. Psi jsou na sebe jak se zaměstnanci, tak s ostatními psi zvyklí.

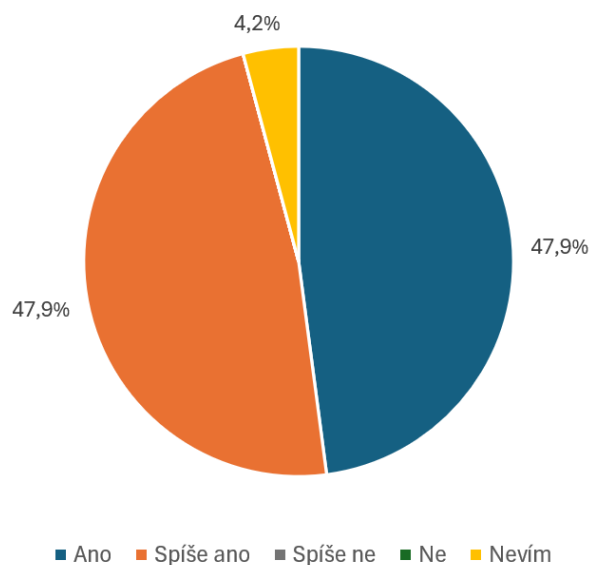
**Slevy u našich klientů** - Benefit v podobě slevy u klientů společnosti patří mezi méně oblíbený. Nelze však u něj jednoznačně specifikovat konkrétní skupinu pracovníků, kteří by tento benefit považovali za důležitý.

**Stravenkový paušál** - Posledním benefitem, který měli zaměstnanci ohodnotit byly stravenky. Ty jsou hodnotné pro zaměstnance pracující na plný úvazek a pracovníky ve věku 31 a starší. Naopak nejmenší hodnotu má tento benefit pro zaměstnance ve věku do 25 let na částečný úvazek.

Další otázkou, která byla položena zaměstnancům v rámci dotazníkového šetření bylo, zda pracovníkům chybí ve společnosti nějaký benefit, který by uvítali. Na základě odpovědí lze konstatovat, že zaměstnanci jsou s benefity spokojeni. Opakovala se zde odpověď, že **benefitů je dostatek a není potřeba žádné přidávat**. Někteří zaměstnanci by si však přáli **více dovolené** v základu, to znamená více než 20 dní. Objevovala se zde také odpověď, že by si někteří pracovníci přáli **sick days**.

Na závěr dotazníkového šetření byla zaměstnancům položena obecnější otázka a to, zda po zvážení všech okolností jsou s péčí o zaměstnance ve společnosti eBRÁNA spokojeni. V rámci této otázky se neobjevila žádná negativní odpověď. 47,9 % respondentů zvolilo variantu „ano“. Stejné procento respondentů, tedy 47,9 % zvolilo variantu „spíše ano“. Pouze 4,2 % zaměstnanců, kteří se do výzkumu zapojilo si nejsou jisti, zda jsou s péčí o zaměstnance spokojeni či nikoliv, a proto zvolili neutrální odpověď „nevím“. Z toho lze vyvodit, že i přes to, že mají zaměstnanci k různým odvětvím péče o zaměstnance výhrady a chtěli by některé věci zlepšit, jsou v celkovém výsledku s péčí spokojeni.

Obrázek 16: Když zvážíte veškeré okolnosti, jste spokojen/a s péčí o zaměstnance ve vaší firmě?



Zdroj: (Vlastní zpracování)

### **4.3 Dílčí shrnutí**

Čtvrtá kapitola se zaměřuje na analýzu péče o zaměstnance ve vybrané organizaci. Výzkum probíhal ve společnosti eBRÁNA a věnuje se především organizaci pracovní doby, pracovnímu prostředí, bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, pracovním vztahům, odbornému rozvoji zaměstnanců, stravování zaměstnanců, pracovním podmínkám pro specifické skupiny pracovníků a zaměstnaneckým benefitům. V první části jsou jednotlivé oblasti detailně popsány na základě vlastních znalostí, osobních schůzek a za použití interních dokumentů společnosti. V druhé části této kapitoly se již dostáváme k samotnému výzkumu mezi zaměstnanci. Jsou zde popsány jak jednotlivé fáze výzkumu, tak vyhodnocení a vyvození logických závěrů. V rámci vyhodnocení jsou jednotlivé otázky přehledně graficky zobrazeny. V rámci vyhodnocování byly některé otázky analyzovány pomocí popisné statistiky. K ověření vztahu dvou proměnných byl využit test asociace, test kontingence a test nezávislosti.



## 5 DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU

Tato část diplomové práce se věnuje konkrétním doporučením pro zlepšení péče o zaměstnance ve společnosti eBRÁNA, která byla stanovena na základě provedeného výzkumu.

### Mikroklimatické podmínky

Z výzkumu vyplynulo, že na pracovišti je problém s mikroklimatickými podmínkami. Zaměstnanci zde uváděli, že v zimních měsících jim je v kanceláři chladno. Pracovníci ve společnosti vykonávají práci v kancelářích. Jedná se o práci v sedě s minimální pohybovou aktivitou. Ze zákona tedy vyplývá, že teplota v kanceláři by měla dosahovat minimálně 18 stupňů Celsia a maximálně 27 stupňů Celsia. Studie, které se věnují teplotním podmínkám na pracovišti potvrzují, že se jedná o velmi důležitý faktor. Hledání ideální teploty na pracovišti je však složité, jelikož je zde důležité zmínit fakt, že každý může vnímat ideální teplotu jinak. Jak potvrzuje britská studie Changa a Kajackaite (2019) se ženy cítí nejlépe při teplotě 25 stupňů Celsia a muži při teplotě 22 stupňů Celsia. Z výzkumu však vyplývá, že chladno na pracovišti pociťují jak ženy, tak muži. Bylo by tedy dobré se zaměřit na to, **aby se teplota v kancelářích pohybovala v doporučeném rozmezí 21 až 23 stupňů Celsia.**

Kanceláře v nové části budovy jsou v zimě vytápěné pouze pomocí klimatizací. To může snižovat komfort zaměstnanců. Proudění teplého vzduchu z klimatizace může být pracovníkům nekomfortní, což se také potvrdilo v rámci dotazníkového šetření. Vytápění místnosti prostřednictvím klimatizace má dále nevýhodu v tom, že v místnosti není rozložení teplého vzduchu rovnoměrné. Zaměstnancům, kteří mají své pracovní místo u oken je chladno a naopak zaměstnanci, kteří sedí na druhé straně místnosti mají problém s tím, že je zde přetopeno. Klimatizaci mají nad sebou a proudí na ně horký vzduch napřímo. Řešením by byly **elektrické přímotopy**. Počet elektrických přímotopů by se odvíjel od velikosti jednotlivých kanceláří. Cena jednoho elektrického přímotopu záleží na typu, příkonu a dostupných funkcích. Pokud se zaměříme na střední třídu elektrických přímotopů, pohybuje se cena nejčastěji od 2 000 Kč do 6 000 Kč.

Tabulka 3: Náklady na elektrické přímotopy

Položka	Jednotková cena
Elektrický přímotop	2 000 – 6 000 Kč

Zdroj: (Vlastní zpracování)

## **Prostorové uspořádání pracoviště**

V kanceláři marketingu a produkce by bylo dobré uspořádat pracoviště tak, aby zaměstnancům vyhovovalo a cítili se zde komfortně. Zaměstnanci, kteří se stěhovali do kanceláří v nové budově i zaměstnanci, kteří zůstali v původních kancelářích měli možnost se podílet na prostorovém řešení pracoviště, což je velmi důležité. Pokud jsou však zaměstnanci nespokojeni, bylo by dobré, aby se toto téma znovu otevřelo a zkusili se zamyslet nad tím, jak stoly a zbytek vybavení uspořádat tak, aby byly všichni co nejvíce spokojeni.

Nespokojenost s prostorovým řešením pracoviště bylo zjištěno především na oddělení marketingu a produkce. Jelikož týmy pracovníků z marketingu a produkce jsou nejpočetnější, může se stát, že bude potřeba řešit nejenom prostorové řešení pracoviště, ale také nedostatek místa. Ve společnosti však již není žádná větší kancelář. Řešením by tedy mohlo být vždy rozdělit oddělení do dvou kanceláří. V kanceláři marketingu jsou zaměstnanci na plný, ale i částečný úvazek. Zaměstnanci na částečný úvazek jsou většinou studenti, kteří dělají asistenty pracovníkům na plný úvazek. Bylo by tedy dobré rozdělit zaměstnance do kanceláří tak, aby každý zaměstnanec na plný úvazek měl pracovní místo vedle svého asistenta. Do druhé kanceláře by se tak přesunula část zaměstnanců na plný úvazek se svými asistenty. Nevýhodou by zde bylo rozdělení týmu na dva menší. Na druhou stranu by to znamenalo lepší pracovní podmínky z pohledu místa i hluku na pracovišti. S tímto návrhem na zlepšení nejsou spojené žádné náklady.

## **Osvětlení pracoviště**

Uvádí se, že špatné osvětlení na pracovišti snižuje výkonost při práci až o 30 %. Světlo má však vliv i na další faktory, jako je efektivita, kreativita, bezpečnost práce, ale také duševní pohodu pracovníků. Špatné osvětlení nebo nedostatek světla může způsobit zhoršení soustředění, bolest hlavy a očí, deprese, únavu a různé psychické problémy. Proto by bylo dobré se na světelné podmínky zaměřit. Zajistit, aby byly v kancelářích zajištěny optimální světelné podmínky, je velmi složité. Světlo v místnostech se bude lišit i podle toho, zda je zataženo či slunečno, zima nebo léto nebo zda okna kanceláře směřují na východ nebo sever.

V rámci výzkumu byl zjištěn nedostatek světla v některých kancelářích. Prvním krokem by mělo být měření současného osvětlení. Tuto službu nabízejí společnosti, které se specializují na prodej světla a tato vstupní analýza bývá většinou zdarma. Další možností je oslovení akreditovaných laboratoří či hygienické stanice. Díky analýze by bylo možné prověřit kvalitu osvětlení na všech místech kanceláří a zjistilo by se, zda jsou v kancelářích místa, která jsou méně osvětlená. První možnost, tedy oslovení specializované firmy na svítidla, se zdá být přívětivější, jelikož by společnosti ihned navrhly také konkrétní řešení případných nedostatků.

Bez ohledu na centrální osvětlení místnosti je vždy dobré mít na pracovišti stolní lampičku, která bude zaměstnanci dávat možnost si v případě potřeby přisvítit. Při výběru stolní lampy je však velmi důležité se zaměřit na jednotlivé parametry a vlastnosti lampy. Mělo by se jednat o stolní lampu, která bude mít dostatečnou výkonnost a bude snadno polohovatelná. Vhodná lampa na pracovní stůl je taková, která má neprůsvitné stínidlo a nevyčnívající žárovku. Lampa by měla osvětlit celou pracovní plochu rovnoměrně, proto by v ideálním případě měla mít podlouhlý tvar. Žárovka by měla mít studenější odstín bílého světla. (Luxera, 2019)

Výběrem vhodné stolní lampy to však nekončí, následně je potřeba její vhodné umístění. Lampa by měla být umístěna naproti ruce, kterou pracovník píše. To znamená, že u zaměstnanců, kteří píší levou rukou by měla být lampa umístěna vpravo, a naopak u praváků vlevo. Při práci na počítači by měla lampa směřovat na stěnu za ním, aby rozdíl mezi jasnou obrazovkou a okolím obrazovky a například při čtení textů by měla osvětlovat celou pracovní desku. (Luxera, 2019) Střední třída těchto lampiček se pohybuje v cenovém rozmezí 700 – 1200 Kč.

Tabulka 4: Náklady na nákup stolních lamp

Položka	Jednotková cena
Stolní lampa	700 – 1200 Kč

Zdroj: (Vlastní zpracování)

### **Hluk na pracovišti**

Někteří pracovníci mají problém s hlukem na pracovišti. Jedná se o zaměstnance jejichž pracovní místo se nachází v početných kancelářích. Jde především o kanceláře, kde najednou pracuje například osmnáct zaměstnanců. Součástí jejich práce je nejen práce na počítači, ale také komunikace s pracovníky z jiných oddělení a komunikace s klienty.

Pokud je v kanceláři hluk, běžnou reakcí člověka je zvyšování hlasu, a to vede k tomu, že se kolegové vzájemně překřikují. Pokud je na pracovišti hluk, klesá u jednotlivých pracovníků schopnost koncentrace na práci a roste tak jejich chybovost. Řešením by mohly být akustické paravány, které nijak výrazně nesnižují možnost interakce pracovníků, ale zároveň snižují hluk na pracovišti. V těchto kancelářích jsou většinou dva stoly umístěny naproti sobě, zde by bylo vhodné využít paraván pro dvoumístné. U stolů, které jsou umístěné samostatně, by bylo potom dobré využít čelní paraván. Tyto paravány by mohly zaměstnancům přinést i více soukromí a větší komfort. Cena čelního akustického paravánu se nejčastěji pohybuje od 3 800 Kč do 5 900 Kč a cena paravánu pro dvoumístné stoly se pohybuje od 3 900 Kč do 8 100 Kč (Alax, 2024).

Tabulka 5: Náklady na akustické paravány

Položka	Jednotková cena
Akustické paravány čelní	3 800 – 5 900 Kč
Akustické paravány pro dvoumístné stoly	3 900 – 8 100 Kč

Zdroj: (Vlastní zpracování)

### **Stojan na notebook**

Z výzkumu vyplývá, že zaměstnavatel by mohl pracovníkům zpříjemnit výkon jejich práce stojanem na notebook. Všichni zaměstnanci pracují na notebookách. Každý zaměstnanec má však na svém pracovním místě monitor pro efektivnější a příjemnější práci. Ne všichni zaměstnanci však mají na svém pracovním místě k dispozici stojan na notebook. Bylo by tedy dobré zajistit, aby stojanem na notebook byl vybaven každý pracovní stůl. Jelikož v současné chvíli mají zaměstnanci, kteří nemají k dispozici stojan položený notebook na stole. To znamená, že obrazovku notebooku a monitoru mají každý v rozdílné výšce. Práce zaměstnance tak může být méně efektivní než kdyby obrazovka počítače a monitoru byla ve stejné úrovni. Zároveň je důležité zmínit také fakt, že stojan na notebook je velmi důležitý z pohledu ergonomie. Zaměstnancům napomáhá ke správnému držení těla při sezení. Horní hrana monitoru by vždy měla být přibližně v úrovni očí pracovníka. Tím je docíleno toho, že hlava zaměstnance je v rovné poloze, pracovník tak může přejíždět pouze očima z jedné obrazovky na druhou a lze tak předejít bolesti za krkem.

Obrázek 17: Stojan na notebook



Zdroj: (MISURA Store, 2024)

Pokud vezme v úvahu střední třídu těchto stojanů pohybuje se cena v rozmezí 500 – 1 200 Kč. Celkové náklady pro společnost by se tedy odvíjely od počtu kusů, které by bylo potřeba ještě dokoupit.

Tabulka 6: Náklady na stojan na notebook

Položka	Jednotková cena
Stojan na notebook	500 – 1 200 Kč

Zdroj: (Vlastní zpracování)

### **Kvalitní židle**

Někteří zaměstnanci nejsou spokojeni se svou židlí. Jelikož pracovníci tráví v kanceláři velkou část svého dne, je dobré, aby jejich židle byla kvalitní. Současné židle splňují ergonomické parametry. Existuje však velké množství různých typů a je možné, že některým zaměstnancům by vyhovoval jiný typ. Při výběru židle do kanceláře bychom měli dbát na to, aby se jednalo o dynamickou židli se synchronní mechanikou, to znamená, aby se sedák a opěrák dal rozevírat do různých úhlů. To především z toho důvodu, aby zaměstnanec neseseděl v jedné strnulé pozici, ale měl možnost se pohybovat a zapojit svalstvo. Dále by kancelářská židle měla mít nastavitelnou výšku opěráku nebo bederní opěrky, hlavovou opěrku, výškově nastavitelné područky, výškově nastavitelný sedák a posuv sedáku. (Top-office, 2022)

Zaměstnanec by měl mít výšku židle nastavenou tak, aby se jeho chodidla dotýkala země, a to celou plochou. Kolena pracovníka by měla svírat úhel 90 – 110 stupňů. Stejně tak opěradlo se sedákem, které by mělo svírat úhel alespoň o velikosti 90 stupňů. (Top-office, 2022)

Velikost investice do nových židlí by závisela na tom, kolik by jich firma potřebovala vyměnit. Jelikož někteří zaměstnanci mají nové židle, které si sami vybírali, jednalo by se převážně o nákup židlí do nových kanceláří. Někteří zaměstnanci mají však židle staré a bylo by potřeba je vyměnit. Pokud se zaměříme na střední třídu pohybuje se cena kancelářské židle v rozmezí 3 000 – 6 000 Kč.

Tabulka 7: Náklady na kancelářské židle

Položka	Jednotková cena
Kancelářská židle	3 000 – 6 000 Kč

Zdroj: (Vlastní zpracování)

### **Káva**

Zaměstnanci společnosti eBRÁNA mají na pracovišti k dispozici kávu zdarma. Část pracovníků však není spokojena s chutí kávy. Tato odpověď se v rámci otevřené otázky objevila hned několikrát. Když už společnost tuto možnost nabízí, byla by škoda, aby si ji zaměstnanci nevážili více. Vzhledem k tomu, že pracovníci mají v budově k dispozici kuchyňky, jejichž součástí jsou také kávovary. Řešením by bylo dát zaměstnancům na ochutnání různé vzorky kávy, z kterých by vybírali dva až tři nejlepší druhy.

Následujícím krokem by bylo, že by se do různých kuchyňek dal různý druh kávy, aby si zaměstnanci mohli připravovat kávu tam, kde jim chutná nejvíce. Nejednalo by se o žádnou komplikaci, jelikož již v současné době chodí spolu na kávu zaměstnanci z různých oddělení do různých kuchyňek. Není to tedy tak, že by zaměstnanci museli chodit pouze do té, která je k jejich kanceláři nejbližší. Pracovníci navíc čas na kávu často využívají nejen ke komunikaci s kolegy, ale také k tomu, aby se mezi prací prošli. Tento návrh by společnost nestál žádné náklady navíc. Káva by se mohla kupovat stále ve stejné cenové relaci pouze jiný druh (např. méně kyselá) dle preferencí zaměstnanců.

## Ovoce do kanceláří

Zaměstnanci v rámci dotazníkového šetření zmínili, že zaměstnavatel by mohl zlepšit výkon jejich práce tím, že by měli na pracovišti k dispozici ovoce. Jednalo by se tak o benefit, který by byl v souladu s firemní kulturou, jejíž součástí je sport a zdravý životní styl. Ovoce dodá zaměstnancům vitamíny a potřebnou energii. Firem, které tyto služby nabízejí existuje hned několik. Ovocné bedýnky pro zaměstnance je možné objednat od společnosti Ovoce do práce. Společnost nabízí dvě možnosti. První možností jsou připravené bedýnky od nich, které nabízí ve dvou velikostech.

- Malá bedýnka obsahuje 35 ks ovoce a je ideální pro menší týmy. Cena této ovocné bedýnky se pohybuje od 399 Kč.
- Velká bedýnka obsahuje 55 ks ovoce. Jedná se o bedýnku pro větší týmy a cena se pohybuje od 529 Kč.

Tato společnost však nabízí firmám také možnost „bedýnky na míru“, kdy se cena na jednoho zaměstnance pohybuje od 60 Kč na měsíc v závislosti na frekvenci závozu a místa dovozu. Společnost rozváží ovocné bedýnky po celé České republice a cena se odvíjí od místa, kam jsou bedýnky zaváženy. (Ovoce do práce, 2024)

Tabulka 8: Náklady na ovoce do kanceláří

Položka	Počet kusů ovoce	Cena
Malá bedýnka	35	od 399 Kč
Velká bedýnka	55	od 529 Kč

Zdroj: (Vlastní zpracování)

Vitamíny z ovoce jsou potřeba doplňovat především na podzim a v zimě. Řešením by mohlo být, že by společnost nabízela ovoce svým zaměstnancům pouze takto sezóně. Ve společnosti pracuje 130 zaměstnanců. Jak již bylo zmíněno, podstatnou část zaměstnanců tvoří studenti, kteří do společnosti nedochází na denní bázi a část zaměstnanců pracuje některé dny z domu. Je tedy třeba počítat s tím, že ve společnosti se nikdy nesejde plný počet zaměstnanců. Abychom předešli plýtvání v podobě zkaženého ovoce, ale zároveň měl ovoce každý, kdo je v práci, považují za optimální množství dvě velké bedýnky, které by se umístily do kuchyňek a pracovníci by si ho zde mohli během dne kdykoliv vzít.

V tabulce níže jsou náklady, které by společnost vynaložila při zavedení tohoto benefitu. Jsou zde 4 možnosti, které se liší obdobím či počtem dodávek. Jedná se o náklady, které by společnost vynaložila na dovoz ovoce pouze v zimním období a následně za podzim a zimu. Jsou zde vypsané také varianty, pokud by společnost chtěla ovoce svým zaměstnancům dodávat 1x nebo 2x týdně.

Tabulka 9: Náklady na ovoce do kanceláří za sezónu

Položka	Období	Četnost dodávek	Cena
2 x velká bedýnka	prosinec - únor	1x týdně	od 13 754 Kč
2 x velká bedýnka	prosinec - únor	2x týdně	od 27 508 Kč
2 x velká bedýnka	září - únor	1 x týdně	od 27 508 Kč
2 x velká bedýnka	září - únor	2 x týdně	od 55 016 Kč

Zdroj: (Vlastní zpracování)

### Stravování zaměstnanců

Společnost by chtěla mít do budoucna vlastní jídelnu. Důvodem tohoto rozhodnutí bylo, aby byla zaměstnancům poskytnuta kvalitní strava za přijatelnou cenu. Jelikož jídelna ještě není připravena k provozu, mohou zaměstnanci využívat společné objednávání obědů. eBRÁNA nabízí zaměstnancům možnost hromadně objednávat v konkrétních restauracích za zvýhodněných podmínek, kde se cena polévky pohybuje v rozmezí 40 až 45 Kč a cena hlavních jídel od 170 do 230 Kč. Jelikož jde o klasickou restauraci jsou tyto ceny normální. Pokud si zaměstnanci objednávají obědy pravidelně, ceny pro ně mohou být vysoké. To může být důvod, proč pracovníci tento benefit příliš nevyužívají. Bylo by tedy dobré najít zařízení, které nabízí kvalitní, ale zároveň levnější jídla. Lepší tedy než restaurace by mohla být firma, která zajišťuje firemní stravování.

Návrh na zlepšení by mohl vést k tomu, že by tento benefit mohlo začít využívat více zaměstnanců. Jelikož z výzkumu vyplynulo, že hromadné objednávání obědů vnímají zaměstnanci jako jeden z nejméně hodnotných benefitů, mohl by návrh na zlepšení pro společnost znamenat, že zaměstnanci si tohoto benefitu začnou více vážit a bude pro ně hodnotnější.



Jednou z variant může být například firma Hotovky Online. V nabídce je vždy 1 druh polévky a možnost výběru ze 6 hlavních jídel. Vždy je v nabídce jídlo, které obsahuje hovězí maso a jídlo, které obsahuje drůbeží maso. Dále je vždy alespoň jedno jídlo bezmasé a jedno smažené. V každé denní nabídce je také jídlo premium, kdy se jedná o nadstandartní velikost porce. Na každý den mají také doplňkovou nabídku, kdy si zaměstnanci mohou objednat saláty nebo například moučníky. Cena polévky se pohybuje okolo 33 Kč a ceny hlavního jídla jsou v rozmezí 120 – 165 Kč. Cena za jídlo premium je většinou okolo 180 Kč. Z široké nabídky by si mohl vybrat každý a zároveň ceny jídel jsou nižší. (Prime catering, 2024) V tabulce níže je přehledné porovnání současné a navrhované spolupráce s restaurací / dodavatelem obědů.

Tabulka 10: Porovnání nabídek pro hromadné objednávání obědů

Spolupráce	Nabídka polévek	Cena polévek	Nabídka hlavních jídel	Cena hlavního jídla
Současná	1	40 – 45 Kč	3	170 – 230 Kč
Navrhovaná	1	33 Kč	6	120 – 165 Kč

Zdroj: (Vlastní zpracování)

Toto řešení by zaměstnancům rozšířilo možnosti výběru a ušetřilo finanční prostředky. V tabulce níže jsou vypočítány měsíční výdaje zaměstnance v případě, že by si obědy objednával každý pracovní den v současném zařízení a navrhovaném zařízení. Následně je zde uveden rozdíl ve výdajích.

Tabulka 11: Náklady zaměstnance na obědy při hromadném objednávání

Spolupráce	Cena polévek	Cena hlavního jídla	Cena polévky + hlavního jídla
Současná	840 – 945 Kč	3 570 – 4 830 Kč	4 410 – 5 775 Kč
Navrhovaná	693 Kč	2 520 – 3 465 Kč	3 213 – 4 158 Kč
<b>Rozdíl</b>	<b>147 – 252 Kč</b>	<b>1 050 – 1 365 Kč</b>	<b>1 197 – 1 617 Kč</b>

Zdroj: (Vlastní zpracování)

Pokud by si zaměstnanec objednával v současných zařízeních každý pracovní den polévku zaplatí 840 – 945 Kč a za hlavní jídla 3 570 – 4 830 Kč. Pokud by si zaměstnanec objednal vždy polévku i hlavní jídlo zaplatil by měsíčně 4 410 – 5 775 Kč. V navrhovaném zařízení by měsíčně zaměstnanec zaplatil za polévky 693 Kč a za hlavní jídlo 2 520 – 3 465 Kč. V případě, že by si pracovník objednával polévku a hlavní jídlo pohybovala by se cena od 3 213 Kč do 4 158 Kč. Pro zaměstnance by spolupráce s navrhovanou společností znamenala měsíčně úsporu na polévkách 147 – 252 Kč a na hlavním jídle 1 050 – 1 365 Kč. Celkem by tak mohl uspořit 1 197 – 1 617 Kč měsíčně na obědech.

### **Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je pro podnik velmi důležitý. Bez pravidelného vzdělávání a rozvoje zaměstnanců by podnik nebyl konkurenceschopný. Obzvláště v digitálním světě dochází k velmi rychlým změnám a je třeba je neustále sledovat. V rámci výzkumu bylo zjištěno, že zaměstnanci, kteří zde pracují na částečný úvazek jsou přesvědčeni, že jejich vzdělávání je ze strany společnosti dostatečné. Nespokojeni byli však zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují na plný úvazek, a právě na tyto pracovníky by se společnost více zaměřit. U těchto pracovníků se počítá s větším sebevzděláváním. To by však bylo dobré obohatit o různé kurzy, konference a další vzdělávání. Zaměstnanci měli také možnost sdělit, v čem by se rádi více vzdělávali. Na základě těchto odpovědí jsou níže vypsány kurzy, které by mohli zaměstnanci absolvovat.

**Vzdělávání v oblasti umělé inteligence** - Především zaměstnanci pracující na oddělení online marketingu a produkce by měli zájem se více vzdělávat v oblasti umělé inteligence. Digitální marketing je jedním z odvětví, kde má zapojení umělé inteligence velký potenciál, proto by bylo dobré zaměstnance v této oblasti více vzdělávat. Zde jsou pro ukázkou školení, kterých by se zaměstnanci mohli účastnit.

- **Dodavatel A** - Společnost Pumpedu s.r.o. nabízí širokou škálu vzdělávacích kurzů v oblasti IT dovedností a soft skills. Kurz „*ChatGPT pro marketingové mistry*“ vede Mgr. Martin Krček, který je v oboru velmi uznávaný a má více než 20 let zkušeností. Po absolvování kurzu obdrží pracovník certifikát. Cena dvoudenního kurzu je 13 000 Kč bez DPH. Kurz je však možné absolvovat za 2 880 Kč díky projektu Ministerstva práce a sociálních věcí. V rámci tohoto kurzu má pracovník/společnost možnost si vybrat, zda preferuje kurz online nebo v Praze. (Pumpedu, 2024)

- **Dodavatel B** – Firma ExcelTown pořádá velké množství různých webinářů. V nabídce mají také webinář „*Kurz AI v praxi – nástroje umělé inteligence pro byznys*“. Jedná se o 6,5 hodinový online webinář za 4 000 Kč bez DPH. Kurz je možné absolvovat jak online, tak prezenčně. (ExcelTown, 2024)
- **Dodavatel C** - Důležitým a velmi užitečným kurzem by pro zaměstnance mohl být také kurz „*Právo a AI v marketingu*“ od advokátky Petry Dolejšové. Tento 2,5 hodinový kurz se koná v Praze a jeho cena je 2 500 Kč bez DPH. (#HolkyzMarketingu, 2024)

**Vzdělávání pro manažery** - V současné době je stále větší tlak na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, především potom manažerů. Důvodem je, že zaměstnanci jsou pro společnost největším bohatstvím a manažeři se podílejí na jejich výběru, motivaci a formování. Snahou manažerů je zaměstnance formovat tak, aby co nejlépe využívali svůj potenciál. Z výzkumu vyplynulo, že vedoucí pracovníci by se chtěli více vzdělávat v oblasti řízení lidských zdrojů. Níže jsou pro inspiraci zajímavé kurzy, kterých by se mohli zúčastnit.

- **Dodavatel A** - Tyto kurzy nabízí například společnost PEFEK Training & Consulting s.r.o. V nabídce mají kurz s názvem „*Leadership, aneb inspirativní vedení*“, který je zaměřen právě na vedoucí pracovníky, kteří chtějí lépe využívat své vůdčí schopnosti k dosahování výsledků, motivovat a podporovat svůj tým. Tento kurz probíhá v Praze a časová náročnost je zde 7,5 hodiny. Cena kurzu je 6 990 Kč bez DPH. (PEFEK Training & Consulting, 2024)
- **Dodavatel B** – Další společností zabývající se kurzy pro manažery je S-COMP Centre CZ s.r.o. Kurz s názvem „*Leadership*“ a stejně jako předchozí kurz je především pro manažery, kteří chtějí své vedoucí schopnosti posunout dále. Kurz se koná v Praze a jeho délka je 8 výukových hodin. Cena tohoto kurzu je 5 135 Kč bez DPH. (S – COMP, 2024)
- **Dodavatel C** – Vzdělávací instituce Top Vision nabízí velké množství kurzů. V nabídce mají také kurzy pro manažery. Jedním z nich je kurz „*7 nejobtížnějších situací manažera*“. Tento 7,5 hodinový kurz probíhá pod vedením PhDr. Kláry Kadětové v Praze. Cena tohoto kurzu je 7 990 Kč bez DPH. (Top Vision, 2024)

**Vzdělávání pro odborné konzultanty** – zaměstnanci obchodního oddělení by se chtěli více vzdělávat v psychologii jednání a technikách vyjednávání. Níže jsou pro inspiraci vybrány kurzy pro tuto skupinu pracovníků.

- **Dodavatel A** – Vzdělávací společnost EDUX s.r.o. nabízí kurz „*Psychologie prodeje – prodejní komunikace*“, který je určen pro obchodníky, pokročilé prodejce či konzultanty. Kurz probíhá pod vedením Ing. Zdeny Tomaidesové v Praze a cena tohoto kurzu je 3 500 Kč bez DPH. Kurz je možné absolvovat také online. Cena online kurzu je 2 000 Kč bez DPH. (EDUX, 2024)
- **Dodavatel B** – Firma NICOM a.s. nabízí mimo jiné kurzy určené pro obchodní zástupce a prodejce. V nabídce mají například 8 hodinový kurz „*Argumentace a vyjednávání*“. Kurz je zaměřen na komunikační dovednosti, argumentaci, vyjednávání, dohodu, strategii, taktiku, ale také konflikty a problematické situace. Kurz se uskuteční v Praze. Cena kurzu je 5 990 Kč bez DPH. (NICOM, 2024)
- **Dodavatel C** – Agentura Rh+ marketing nabízí školení „*Kurz úspěšné argumentace a vyjednávání pro obchodní zástupce*“. Jedná se o jednodenní kurz, které probíhá pod vedením Františka Husáka. Kurz je zaměřen na to, jak zvládat námítky a reagovat na ně. Dále také na argumentaci, vedení obchodního jednání, porady, telefonní hovor. Kurz trvá jeden den a probíhá v Praze. Cena kurzu je 4 900 Kč bez DPH. (Rh plus marketing, 2024)

**Work-life balanc** - Zaměstnanci společnosti eBRÁNA by se rádi dozvěděli více o oblasti work-life balanc. V dnešní „uspěchané“ době je stále složitější, aby byl pracovní a osobní život zaměstnanců v rovnováze. Jedná se však o důležitý faktor, jelikož studie dokazují, že spokojený zaměstnanec přináší větší produktivitu a prosperitu. Zde jsou kurzy, které se tomuto tématu věnují. Společnost Alma Career Czechia nabízí velké množství kurzů. V nabídce mají také vzdělávací kurzy, které se zaměřují na work-life balanc. Jednotlivé kurzy jsou online a zaměstnanec si je tak může shlédnout kdykoliv a zároveň se k nim mohou vracet. V nabídce je například kurz „*Syndrom vyhoření a jak mu předcházet*“ od doktora Cyrila Höschla nebo kurz „*Průvodce duševním zdravím: být v pohodě v práci i na home office*“ od doktora Tomáše Rektora. Jejich cena je 861 Kč bez DPH. (Alma Career Czechia, 2024)

**Grafické programy a databázové systémy** - Zaměstnanci, kteří pracují na produkci by rádi více vzdělávali v grafických programech a databázových systémech. Jelikož v rámci dotazníkového šetření pracovníci blíže nespécifikovali, v čem konkrétně nebo jakým grafickým programům by se rádi více věnovali, nelze navrhnout konkrétní školení. Bylo by však dobré, aby se společnost zaměřila na potřeby vzdělávání těchto pracovníků v oblasti grafických programů a databázových systémů.

### **Více dovolené a sick days**

Někteří zaměstnanci by si přáli **více dní dovolené** v základu. Jak již bylo zmíněno zaměstnanci společnosti eBRÁNA mají při nástupu do firmy 20 dní dovolené, které jsou stanovené zákonem. Za každý odpracovaný rok ve společnosti dostává pracovník 1 den dovolené navíc. Maximum je však 25 dní dovolené za rok. Jedná se o finančně náročnější benefit. Náklady na tento benefit se odvíjí od výše platu jednotlivých zaměstnanců, který se může výrazně lišit. Jedná se však o důvěrné informace, proto orientační náklady na jednoho zaměstnance vychází z průměrné měsíční mzdy zaměstnanců v Pardubickém kraji, která činila ve 3. čtvrtletí roku 2023 konkrétně 37 610 Kč. V tomto případě by jeden den dovolené navíc stál zaměstnavatele 2 396 Kč.

**Sick days** ve společnosti zavedené nejsou. V rámci dotazníkového šetření se objevili odpovědi, že některým zaměstnancům v benefitech chybí. Pokud firmy poskytují svým zaměstnancům sick days jedná se většinou o 3 až 5 dní za kalendářní rok. U sick days záleží výše finanční kompenzace na zaměstnavateli. V praxi je však většinou poskytováno alespoň 60 % průměrného výdělku. Pokud bychom opět vycházeli z průměrné mzdy zaměstnance v Pardubickém kraji jednalo by se pro firmu o náklad ve výši 1 438 Kč až 2 396 Kč na jednoho zaměstnance na den.

## ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout doporučení zlepšení současného stavu vybraných činností řízení lidských zdrojů, a to na základě jejich analýzy. Nejdříve však bylo nutné definovat základní oblasti řízení lidských zdrojů a zaměřit se také na stěžejní téma této diplomové práce, kterým je péče o zaměstnance. Teoretické znalosti byly následně aplikovány při výzkumu ve vybrané organizaci. V rámci výzkumu byla využita kvantitativní metoda v podobě dotazníkového šetření, na základě, kterého byly zjišťovány nedostatky v oblasti péče o zaměstnance.

Na základě výzkumu ve společnosti eBRÁNA bylo zjištěno, že pracovníkům vyhovuje pružná pracovní doba i pracovní prostředí. Někteří zaměstnanci spatřují nedostatky v mikroklimatických podmínkách, prostorovém řešení pracoviště a osvětlení. Zaměstnanci si myslí, že k lepšímu pracovnímu výkonu by jim napomohla kvalitní židle, stojan na notebook, ovoce do kanceláří, jiná káva, vyšší teplota a více světla v kancelářích. Co se týká bezpečnosti a ochrany zdraví při práci hodnotili zaměstnanci stav pracoviště velmi pozitivně. Výzkum ukázal, že ve společnosti panuje dobrá atmosféra a dobré vtahy jak mezi zaměstnanci, tak mezi vedením a podřízenými zaměstnanci a ke konfliktům víceméně nedochází. Předmětem výzkumu byl dále odborný rozvoj zaměstnanců, se kterým je většina pracovníků spokojena. Mírná nespokojenost se vzděláváním se objevila u zaměstnanců, kteří ve společnosti pracují na plný úvazek. Zaměstnanci by se rádi více vzdělávali v oblasti umělé inteligence, marketingové strategie, webové analytiky, databázových systémech, grafických programech, psychologii v jednání nebo business oblasti. Výzkum byl dále zaměřen na stravování zaměstnanců. Zaměstnanci ve společnosti zatím nemají vlastní jídelnu, ale mohou využívat hromadného objednávání obědů za zvýhodněnou cenu. Bylo však zjištěno, že tuto možnost využívá malé množství zaměstnanců. Hromadné objednávání obědů využívají převážně zaměstnanci pracující na plný úvazek. Obecně však pracovníci spíše nejsou spokojeni s výběrem restaurací, se kterými společnost spolupracuje. Velkou roli zde může hrát také vysoká cena jídel, kdy si pracovníci nemohou dovolit obědy v této cenové relaci a u zaměstnanců na částečný úvazek navíc to, že v době oběda nemusí být na pracovišti.

Pozornost byla dále věnována pracovním podmínkám pro specifické skupiny pracovníků. Zde se zaměstnanci shodli, že společnost poskytuje vhodné pracovní podmínky zaměstnancům, kteří jsou dle zákona řazeny do specifických skupin. Společnost svým zaměstnancům nabízí velké množství benefitů, se kterými jsou zaměstnanci spokojeni. Nejhodnotnějším benefitem je pro pracovníky flexibilní pracovní doba, tréninky zdarma a nadstandardní dovolená. Naopak nejmenší hodnotu mají pro zaměstnance benefity jako využívání firemního automobilu k soukromým účelům, hromadné objednávání obědů a dětský koutek. Většinou se tedy jednalo o benefity, které jsou omezené pouze na určitou skupinu pracovníků, jako například u dětského koutku, kdy má benefit hodnotu především pro rodiče s dětmi nebo benefit beru si psa do firmy, kdy je tento benefit hodnotný především pro zaměstnance, kteří mají psa. Logicky byl zde rozdíl mezi mladšími zaměstnanci na částečný úvazek a mezi zaměstnanci nad 30 let na plný úvazek. Obecně lze konstatovat, že zaměstnanci na plný úvazek a ve věku nad 30 let považují za hodnotné benefity nadstandardní dovolenou, příspěvek na životní nebo penzijní pojištění, dětský koutek, hromadné objednávání obědů a firemní tarif. Naopak pro zaměstnance do 30 let je důležitá multisport karta nebo to, že si mohou vypůjčit firemní automobil k soukromým účelům. Z toho vyplývá, že nejen v rámci benefitů, ale obecně v rámci péče o zaměstnance je důležité se nad jednotlivými podmínkami nezamýšlet pouze obecně, ale že je třeba vnímat rozdíly v potřebách lidí například v různých věkových skupinách. Ve větších firmách, které zaměstnávají lidi z různých států je potřeba se těmto rozdílům věnovat ještě o něco více.

Na závěr je nutné uvést, že prostřednictvím analýzy ve společnosti eBRÁNA byly zjištěny nedostatky v jednotlivých oblastech péče o zaměstnance. Následně byla navržena doporučení pro zlepšení. Jednalo se o konkrétní doporučení a varianty, které byly navrženy s ohledem na možnosti společnosti. Cíl práce byl tedy naplněn, a to v celém jeho rozsahu.

## POUŽITÁ LITERATURA

- ALAX, 2024. Stolní paravány. *Alax.cz* [online]. [cit. 2024-03-09]. Dostupné z: <https://www.alax.cz/kancelarske-stolni-paravany/>
- ALMA CAREER CZECHIA, 2024. Osobní rozvoj. *Seduo.cz* [online]. [cit. 2024-03-10]. Dostupné z: <https://www.seduo.cz/kategorie/osobni-rozvoj/nejlevnejsi?kompetence=243>
- ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. Řízení lidských zdrojů. Třinácté vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Expert. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BARTÁK, Jan. *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3823-4.
- CARBERRY, Ronan a CROSS, Christine. *Human resource management*. Bloomsbury Publishing, 2018. ISBN 978-1-3503-0498-7.
- CRDR, 2023. Slovník pojmů z oblasti BOZP a PO. *BOZP.CZ* [online]. [cit. 2023-11-08]. Dostupné z: <https://www.bozp.cz/slovník-pojmu/osobni-ochranne-pracovni-prostredky/>
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2023. *Pracovní neschopnost pro nemoc a úraz v České republice – 2022* [online]. Praha: Český statistický úřad, 31. května 2023 [cit. 2023-12-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/pracovni-neschopnost-pro-nemoc-a-uraz-v-ceske-republice-2022>
- ČSOB, 2023. Outsourcing lidských zdrojů: Kdy je vhodný a jaké jsou jeho výhody? [online]. [cit. 2023-11-07]. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/outsourcing-lidskych-zdroju/>
- DEPOO, Lucie a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2022. ISBN 978-80-88330-15-8
- DEPOO, Lucie; URBANCOVÁ, Hana a ŠNÝDROVÁ, Markéta. *Kariérní management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2020. ISBN 978-80-88330-28-8
- EDUX, 2024. Psychologie prodeje a prodejní komunikace. *EDUX* [online]. [cit. 2024-03-09]. Dostupné z: <https://edux.cz/2014/04/14/psychologie-prodeje-a-prodejni-komunikace-2/>
- EISEL, Juraj. *Systém a procesy řízení lidských zdrojů*. EDUCOpress. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2021. ISBN 978-80-7408-215-3.



EXCELTOWN, 2024. Kurz AI v praxi – nástroje umělé inteligence pro byznys. *ExcelTown.com* [online]. [cit. 2024-03-10]. Dostupné z: [https://exceltown.com/kurzy/kurz-ai-v-praxi-nastroje-umele-inteligence-pro-byznys/?gad\\_source=1&gclid=Cj0KCQjwiMmwBhDmARIsABeQ7xSCXpNvP5P59frSz387vFGQTJL731CwwAKuifyUb0BsiLXQ5VR0epAaAqpbEALw\\_wcB](https://exceltown.com/kurzy/kurz-ai-v-praxi-nastroje-umele-inteligence-pro-byznys/?gad_source=1&gclid=Cj0KCQjwiMmwBhDmARIsABeQ7xSCXpNvP5P59frSz387vFGQTJL731CwwAKuifyUb0BsiLXQ5VR0epAaAqpbEALw_wcB)

HOMFRAY, Šárka a kol. *Nástroje slad'ování osobního a pracovního života: z pohledu zaměstnance i zaměstnavatele*. Praha: Grada, 2022. ISBN 978-80-271-3341-3

CHANG, Tom Y. a Agne KAJACKAITE, 2019. Battle for the thermostat: Gender and the effect of temperature on cognitive performance. In: Plos one [online]. [cit. 2024-03-05]. Dostupné z: <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0216362>

CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. 2., aktualizované vydání. Pedagogika. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5326-3.

*Interní dokumenty společnosti eBRÁNA*. 2023.

JEŽKOVÁ PETRŮ, Gabriela. *Zajištění lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2021. ISBN 978-80-88330-37-0.

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

LANGEROVÁ, Jana, 2023. Známe trendy v HR v roce 2023. Patří mezi ně nové benefity i rekvalifikace [online]. *Podnikatel.cz* [cit. 2023-11-07]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/zname-trendy-v-hr-v-roce-2023-patri-mezi-ne-nove-benefity-i-rekvalifikace/>

LEATHERBARROW, Charles a FLETCHER, Janet. *Introduction to human resource management: a guide to HR in practice*. Kogan Page Publishers, 2018. ISBN 978-07-4948-369-2.

LUXERA, 2019. Zásady správného osvětlení domácí pracovní. *Profisvitidla.cz* [online]. [cit. 2024-03-09]. Dostupné z: <https://www.profisvitidla.cz/clanek/zasady-spravneho-osvetleni-domaci-pracovny/>

MARTINOVIČOVÁ, Dana; KONEČNÝ, Miloš a VAVŘINA, Jan. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2., aktualizované vydání. Expert. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-2034-5.

MISURA STORE, 2024. Ergonomický stojan na notebook ME08-BLACK. *Misura.shop* [online]. [cit. 2024-03-09]. Dostupné z: <https://www.misura.shop/p/ergonomicky-stojan-na-notebook-me08-1>

MÜHLFEIT, Jan a COSTI, Melina. *Pozitivní leader: jak energie a štěstí pohánějí špičkové týmy na cestě k úspěchu*. Přeložil Viktor JUREK. Brno: Management Press, 2017. ISBN 978-80-265-0591-4.

Nariadení vlády č. 290/1995 Sb. Nariadení vlády, ktorým sa stanoví seznam nemocí z povolání  
NENADÁL, Jaroslav. *Management kvality pro 21. století*. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-7261-561-2.

NICOM. Argumentace a vyjednávání. *Nicom.cz* [online]. 2024 [cit. 2024-03-07]. Dostupné z: [https://www.nicom.cz/obchodni\\_a\\_komunikacni\\_dovednosti-nicom\\_argumentace\\_a\\_vyjednavani-983635956-118453613-skoleni-soft-skills/](https://www.nicom.cz/obchodni_a_komunikacni_dovednosti-nicom_argumentace_a_vyjednavani-983635956-118453613-skoleni-soft-skills/)

Outsourcing HR a personálních služeb [online]. Pardubice: copyright, 2023 [cit. 2023-12-11]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/sluzby/outsourcing-personalnich-hr-sluzeb/>

OVOCE DO PRÁCE. 2024. Ovoce pro vás vybereme. *Ovoce do práce* [online]. [cit. 2024-03-09]. Dostupné z: <https://ovocedoprace.cz/recyklovka-od-nas/>

PACÁKOVÁ, Viera. *Štatistické metódy pre ekonómov*. Ekonómia. Bratislava: Iura Edition, 2009. ISBN 978-80-8078-284-9.

PALÍŠKOVÁ, Marcela; LEGNEROVÁ, Kateřina a STRÍTESKÝ, Marek. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. Praha: C.H. Beck, 2021. ISBN 978-80-7400-702-6.

PEFEK TRAINING & CONSULTING, 2024. Firemní kurzy na míru. *PEFEK Training & Consulting* [online]. [cit. 2024-03-10]. Dostupné z: <https://www.pefek.cz/nabidka-kurzu/firemni-kurzy-na-miru>

PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6.

PRIME CATERING, 2024. Firemní stravování. *Hotovkyonline.cz* [online]. [cit. 2024-03-09]. Dostupné z: <https://www.hotovkyonline.cz/cs/firemni-stravovani>

PULVER, Clint. *Jak se stát lídrem, pro kterého lidé rádi pracují*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada, 2022. ISBN 978-80-271-3481-6.

PUMPEDU, 2024. ChatGPT pro marketingové mistry. *Pumpedu* [online]. [cit. 2024-03-09]. Dostupné z: <https://www.pumpedu.cz/chatgpt-pro-marketingove-mistry-c709>

RH PLUS MARKETING. Kurz úspěšné argumentace a vyjednávání pro obchodní zástupce. *Rhplusmarketing.cz* [online]. 2024 [cit. 2024-03-07]. Dostupné z: <https://www.rhplusmarketing.cz/kurz-argumentace-a-vyjednavani-pro-obchodni-zastupce>

S - COMP CENTRE CZ, 2024. Leadership. *S - COMP* [online]. [cit. 2024-03-10]. Dostupné z: <https://www.scomp.cz/kurzy/soft-skills/leadership/>

SRPOVÁ, Jitka. *Začínáme podnikat: s případovými studii začínajících podnikatelů*. Expert. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-271-2253-0.

STÁTNÍ ZDRAVOTNÍ ÚSTAV, 2023. *Nemoci z povolání v České republice* [online]. Praha: Státní zdravotní ústav. [cit. 2023-12-11]. Dostupné z: <https://szu.cz/publikace-szu/data/registr-nemoci-z-povolani/nemoci-z-povolani-v-ceske-republice/>

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1

TETŘAVOVÁ, Liběna. *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0285-3.

TOP OFFICE. 2022. Vyberte si tu správnou židli. *Top-office* [online]. [cit. 2024-03-09]. Dostupné z: <https://www.top-office.cz/blog/kresla/vyberte-si-tu-spravnou-zidli-b1.html>

TOP VISION, 2024. 7 nejobtížnějších situací manažera. *Seduo* [online]. [cit. 2024-03-10]. Dostupné z: <https://www.topvision.cz/nabidka/soft-skills/7-nejobtiznejsich-situaci-manazera>

TUČEK, Milan a SLÁMOVÁ, Alena. *Hygiena a epidemiologie pro bakaláře*. 2., doplněné vydání. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2018. ISBN 978-80-246-3932-1.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Manažer. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3

URBANCOVÁ, Hana a kol. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2021. ISBN 978-80-883-3020-2

URBANCOVÁ, Hana. a VRABCOVÁ, Pavla. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Praha: Grada, 2023. Expert. ISBN 978-80-271-3675-9.

Vyhláška č. 432/2003 Sb., kterou se stanoví podmínky pro zařazování prací do kategorií, limitní hodnoty ukazatelů biologických expozičních testů, podmínky odběru biologického materiálu pro provádění biologických expozičních testů a náležitosti hlášení prací s azbestem a biologickými činiteli, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

Zákoník práce: aktuální znění zákoníku práce se všemi změnami k 1.1.2023: redakční uzávěrka 9.1.2023. Ostrava: Sagit, [2023]. ÚZ: úplné znění., 1520. ISBN 978-80-7488-561-7.

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha A - Dotazník pro zaměstnance společnosti

## **PŘÍLOHA A – DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE SPOLEČNOSTI**

Vážené respondentky, vážení respondenti,

jsem studentkou Ekonomicko-správní fakulty na Univerzitě Pardubice a obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku k diplomové práci na téma „Péče o zaměstnance ve vybrané organizaci“. Cílem tohoto dotazníku je zjistit současný stav péče o zaměstnance ve společnosti eBRÁNA, identifikace potřeb zaměstnanců a návrh opatření pro zlepšení péče o zaměstnance. Zároveň bych vás ráda požádala o co nejpřesnější a pravdivé odpovědi. Dotazník je zcela anonymní a výsledky budou použity pouze ke zpracování závěrečné práce.

Předem děkuji za spolupráci.

Michaela Navrátilová

1) Odpovězte prosím na následující otázky:

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Nevím
Vyhovuje Vám pružná pracovní doba?					
Jsou podle Vás na pracovišti dodržovány zásady bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci?					
Panuje podle Vás na pracovišti dobrá atmosféra?					
Máte dobrý vztah s Vaším nadřízeným?					
Dochází mezi zaměstnanci na pracovišti ke konfliktům?					
Zajímá se společnost o Vaše osobní a pracovní problémy?					
Dochází na Vašem pracovišti k dostatečnému vzdělávání a rozvoji?					
Využíváte možnosti hromadného objednávání obědů?					
Jste spokojen/a s nabídkou restaurací, se kterými eBRÁNA spolupracuje?					
Poskytuje eBRÁNA vhodné pracovní podmínky pracovníkům specifických skupin? (např. zaměstnankyně s dětmi, zaměstnanci/kyně pečují o dítě)					
Jste spokojen/a s benefity, které firma nabízí?					
Jste spokojen/a s prostředím, v němž pracujete? (kanceláře, ostatní prostory firmy)					
Vyhovuje pracovní prostředí Vaším osobním potřebám? (např. prostorové řešení pracoviště, osvětlení, hluk)					

2) Co byste v rámci pracovního prostředí změnil/a, aby více odpovídalo Vaším osobním potřebám? (např. prostorové řešení pracoviště, osvětlení, mikroklimatické podmínky, hluk)

- a) Prostorové řešení pracoviště
- b) Mikroklimatické podmínky
- c) Osvětlení pracoviště
- d) Hluk na pracovišti
- e) Jiné

3) Čím by Vám mohl zaměstnavatel zpříjemnit výkon Vaší práce?

.....

4) Je něco, v čem byste se rád/a více vzdělával/a?

.....

5) Jakou hodnotu pro Vás mají jednotlivé benefity, které společnost nabízí v současné době?

1 – benefit pro mne nemá žádnou hodnotu, 5 – benefit je pro mne velmi důležitý

	1	2	3	4	5	Nevím
Nadstandartní dovolená						
Příspěvek na soukromé životní pojištění nebo penzijní pojištění						
Odměna za přivedení nového pracovníka						
Flexibilní pracovní doba						
Firemní tarif						
Využívání firemních vozidel k soukromým účelům						
Dětský koutek						
Hromadná objednávka obědů						
Tréninky zdarma						
Multisport karta						
Kurzy cizích jazyků						
Beru si psa do firmy						
Slevy u našich klientů						
Stravenkový paušál						

6) Které zaměstnanecké benefity Vám ve společnosti chybí a uvítal/a byste je?

.....

7) Když zvážíte veškeré okolnosti, jste spokojen/a s péčí o zaměstnance ve vaší firmě?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne
- e) Nevím



## **Identifikační otázky**

- 1) Pohlaví:
  - a) muž
  - b) žena
  
- 2) Věk:
  - a) do 25 let
  - b) 25-30
  - c) 31-35
  - d) 36-40
  - e) 41 a více
  
- 3) V eBRÁNA pracuji:
  - a) na plný úvazek
  - b) na částečný úvazek
  
- 4) Pracuji na oddělení:
  - a) administrativa
  - b) marketing
  - c) personalistika
  - d) produkce
  - e) obchod
  - f) technická podpora
  - g) vývoj