

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

System péče o zaměstnance v podniku a zaměstnanecké
benefity

The System of Care for Employees in Company and
Employee Benefits

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUCÍ PRÁCE

PhDr. Lenka Emrová

HELIKS

JIŘÍ

2018

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Heliks	Jméno:	Jiří	Osobní číslo:	437512
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávající katedra/ústav:	Oddělení pedagogických a psychologických studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Personální management v průmyslových podnicích				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:
Systém péče o zaměstnance v podniku a zaměstnanecké benefity

Název bakalářské práce anglicky:
The System of Care for Employees in Company and Employee Benefits

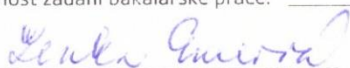


Pokyny pro vypracování:
Cíl: Analyzovat současný systém péče o zaměstnance a zaměstnanecké benefity v podniku a dle teoretických východisek navrhnout zefektivnění.
Přínos: Navrhnoutí zlepšení systému péče o zaměstnance a konkrétních zaměstnaneckých benefitů pro přispění spokojenosti zaměstnanců a tím i zefektivnění činností firmy.
Osnova: Teoretická část - vymezení základních pojmů, systémy péče o zaměstnance, zaměstnanecké benefity, shrnutí teoretických poznatků. Praktická část - představení firmy, analýza systému péče o zaměstnance a zaměstnaneckých benefitů, navrhnoutí zlepšení systému péče o zaměstnance a zaměstnaneckých benefitů.

Seznam doporučené literatury:
ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009.
ARMSTRONG, M. Personální management. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1999.
ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 8. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002.
HUTTLOVÁ, E. Organizace práce a pracovní podmínky, vyd. Praha: VŠE, 1994.
KOCIANOVÁ, R., Personální činnosti a metody personální práce. 1 vyd.. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010.
KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 3. vydání. Praha: Management Press, 2004.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:
PhDr. Lenka Emrová, MÚVS ČVUT v Praze, oddělení pedagogických a psychologických studií


Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 05. 12. 2016 Termín odevzdání bakalářské práce: 04. 05. 2018
Platnost zadání bakalářské práce: 30. 09. 2018

 Podpis vedoucí(ho) práce
 Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry
 Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

10-01-2018
Datum převzetí zadání

 Podpis studenta(ky)

HELIKS, Jiří. *Systém péče o zaměstnance v podniku a zaměstnanecké benefity*.
Praha: ČVUT 2018. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Ma-
sarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v přiloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 02. 05. 2018

Podpis:

Poděkování

Mé poděkování náleží hlavně paní PhDr. Lence Emrové za čas věnovaný mé bakalářské práci, cenné rady poskytované po dobu psaní bakalářské práce, a především za její obrovskou trpělivost.

Díky patří také zaměstnancům společnosti, ve které byla realizována praktická část za ochotu při rozhovoru a dotazníkovém šetření.

Velké poděkování patří také mé rodině za neustálou podporu během doby mého studia.

Abstrakt

Bakalářská práce na téma „System péče o zaměstnance v podniku a zaměstnanecké benefity“, jejíž cílem je zanalyzovat současný systém péče o zaměstnance a zaměstnaneckých benefitů a navrhnout doporučení, je složena ze dvou částí. V první, teoretické části, je popsán systém péče o zaměstnance a jeho dílčí složky spolu se zaměstnaneckými benefity pomocí odborné literatury. V druhé, praktické části, jsou teoretická východiska aplikována na vybranou společnost. Pomocí výsledků strukturovaného rozhovoru a dotazníkového šetření je zanalyzován systém péče o zaměstnance a zaměstnanecké benefity a následně doporučeno zefektivnění systému péče o zaměstnance a nabídky zaměstnaneckých benefitů.

Klíčová slova

Péče o zaměstnance, spokojenost zaměstnanců, lidské zdroje, zaměstnanecké benefity, zaměstnanec, zaměstnavatel

Abstract

The bachelor thesis "Employee Care System in the Company and Employee Benefits", which aim is to analyse the current system of employee care and employee benefits and propose recommendations, consists of two parts. The first, theoretical part, describes the system of employee care and its subcomponents together with employee benefits through specialized literature. In the second, practical part, the theoretical starting point is applied to the selected organization. Using the results of a structured interview and a questionnaire survey, the system of employee care and employee benefits is analysed, followed by a recommendation to streamline the system of employee care and employee benefits.

Key words

Employee care, employee satisfaction, human resources, employee benefits, employee, employer

Obsah

Úvod	5
1 PÉČE O ZAMĚSTNANCE	7
1.1 Pracovní režim a pracovní doba.....	9
1.1.1 Pracovní režim.....	9
1.1.2 Pracovní doba.....	9
1.2 Pracovní prostředí.....	11
1.3 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP)	13
1.4 Personální rozvoj zaměstnanců.....	16
1.4.1 Vzdělávání v podniku, při výkonu práce (na pracovišti).....	17
1.4.2 Vzdělávání v podniku, mimo výkon práce (mimo pracoviště).....	18
1.4.3 Vzdělávání na pracovišti i mimo pracoviště.....	19
1.5 Služby poskytované zaměstnancům na pracovišti.....	20
1.6 Péče o životní prostředí.....	21
2 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY	22
2.1 Odměňování zvláštních skupin – pracovníci prodeje.....	23
2.1.1 Základní plat.....	24
2.1.2 Základní plat plus provize a/nebo prémie	24
3 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU XY	27
3.1 Zaměstnanecká struktura	27
3.2 Organizační struktura společnosti.....	28
4 EMPIRICKÁ ČÁST	30
4.1 Cíl empirické části	30
4.2 Metodika sběru dat.....	30
4.3 Metodika zpracování dat.....	31

4.4	Výsledky strukturovaného rozhovoru.....	32
4.4.1	Pracovní režim a pracovní doba	32
4.4.2	Pracovní prostředí.....	33
4.4.3	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP).....	34
4.4.4	Personální rozvoj zaměstnanců	34
4.4.5	Služby poskytované zaměstnancům na pracovišti.....	35
4.4.6	Péče o životní prostředí.....	36
4.4.7	Zaměstnanecké benefity.....	36
4.5	Výsledky dotazníkového šetření a jejich vyhodnocení.....	36
4.6	Empiricky získané odpovědi na stanovené výzkumné otázky.....	46
4.7	Návrh doporučení ke zefektivnění současného systému péče o zaměstnance a nabídky zaměstnaneckých benefitů.....	47
4.7.1	Doporučení v oblasti péče o zaměstnance.....	48
4.7.2	Doporučení v oblasti zaměstnaneckých benefitů	50
	Závěr.....	53
	Seznam použité literatury.....	54
	Seznam obrázků a grafů.....	56
	Seznam tabulek	57
	Přílohy	58

Úvod

Péče o zaměstnance je ve firemním pojetí stále více vnímána jako velice důležitá součást každé společnosti. Příjemné podmínky k výkonu práce vytváří především sám zaměstnavatel, který by se kvůli spokojenosti zaměstnanců neměl soustředit pouze na to, co říkají zákony. Hybnou silou každé společnosti jsou právě zaměstnanci, kteří si zaslouží co nejlepší péči, jelikož přiměřený a správně nastavený systém péče o zaměstnance má vysoký vliv na jejich spokojenost, tím i na výkonnost celého podniku.

Dané téma jsem zvolil především proto, že si uvědomuji důležitost péče o zaměstnance, která se v mnohých společnostech dle mé vlastní zkušenosti velice podceňuje. Cílem bakalářské práce je zanalyzovat současný systém péče o zaměstnance a zaměstnaneckých benefitů ve vybraném podniku v návaznosti na teoretické poznatky a navrhnout zefektivnění, čímž se přispěje k větší spokojenosti zaměstnanců a tím i ke zvýšení výkonnosti společnosti.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě hlavní části – teoretickou část a praktickou část. Teoretická část vychází výhradně z ověřených zdrojů – odborné literatury a je rozdělena na další dílčí podkapitoly, které komplexně shrnují problematiku péče o zaměstnance v kapitole první. Ve druhé kapitole teoretické části jsou popsány zaměstnanecké benefity.

V praktické části je blíže popsána společnost XY. Poté následuje část empirická. Jejím cílem je skrze tři stanovené výzkumné otázky nalézt za pomoci strukturovaného rozhovoru s manažerem společnosti a dotazníkového šetření zaměstnanců odpovědi. Výstupy z rozhovoru i dotazníku jsou v praktické části dále popsány a slouží k analýze současného systému péče o zaměstnance a nabídky zaměstnaneckých benefitů a ke stanovení návrhu pro zlepšení systému péče o zaměstnance a nabídky zaměstnaneckých benefitů.

TEORETICKÁ ČÁST

1 PÉČE O ZAMĚSTNANCE

Armstrong (1999, s. 819) ve své publikaci uvádí, že se péče o zaměstnance poskytuje pouze z důvodů, které primárně nijak nesouvisejí s vykonávanou prací. Týká se především individuálních služeb péče o zaměstnance, jako například pomoc při osobních problémech či pomoc související se zdravotními problémy, s nemocemi a taktéž se zvláštními službami týkající se penzionovaných zaměstnanců.

Rozvoj personálních činností dal vzniknout modernímu pojetí péče o zaměstnance. Dle názoru Koubka (2015, s. 343) ve své podstatě neexistuje správná, jednoznačná a univerzální definice péče o zaměstnance a lze se tak v literatuře setkat s různým pojetím této personální činnosti. Koubek (2015, s. 343) sám uvádí, že tím nejdůležitějším a v tržním prostředí taktéž nejdražším zdrojem pro organizaci, který má k dispozici, jsou zaměstnanci, především potom ti kvalifikovaní. Domnívá se taktéž, že si zaměstnavatelé v dnešní době stále mnohem více uvědomují, že je konkurenceschopnost a úspěšnost jejich organizace ve velké míře závislá na zaměstnancích, jejich motivaci, spokojenosti a vztahu k zaměstnavateli, a zejména pak na jejich schopnostech. Je proto v zájmu zaměstnavatele, aby svým zaměstnancům věnoval náležitou péči. Šikýř (2014, s. 130) souhlasí a doplňuje, že péče o zaměstnance obzvláště vyjadřuje starost a zájem zaměstnavatele o co nejpříznivější pracovní podmínky jeho zaměstnanců k co nejlepšímu vykonávání sjednané práce a dosahování zaměstnavatelem požadovaného výkonu. Koubek (2015, s. 343) dále dodává, že se stále šířeji koncipovaná péče o zaměstnance stává stále mnohem více nezbytnou součástí moderního pojetí personalistiky, a to i především díky rostoucímu tlaku odborů, států, ale také mezinárodních organizací na zkvalitňování a rozšiřování péče o zaměstnance.

Koubek (2015, s. 344) uvádí, že péče o zaměstnance v podniku reprezentuje tři hlavní zájmy a cíle z nich vyplývající:

- **Celospolečenské zájmy a cíle**, které se týkají obzvláště občanských práv, sociálního rozvoje člověka, jeho zdraví a taktéž sledující prosperitu, stabilitu společnosti a sociální mír.
- **Individuální zájmy a cíle** člověka a též uspokojování jeho potřeb
- **Zájmy a cíle zaměstnavatele**, které se týkají zabezpečení potřebných zaměstnanců, jejich získávání, formování, adaptaci a stabilizaci, rozvoje pracovních schopností zaměstnanců společně s jejich sociálními vlastnostmi, motivací a výkonem zaměstnanců, sblížení osobních zájmů pracovníků a zájmů podniku a vytváření zdravých vztahů na pracovišti.

Koubek (2015, s. 343) dále tvrdí, že péči o zaměstnance lze obecně dělit do tří základních skupin:

- **Povinná péče o pracovníky** je dána především pracovněprávními předpisy, zákony a kolektivními smlouvami, které mají nadpodnikový charakter.
- **Smluvní péče o pracovníky** je dána taktéž kolektivními smlouvami, v tomto případě ovšem na úrovni organizace.
- **Dobrovolná péče o pracovníky** je výrazem úsilí zaměstnavatele o získání konkurenční výhody a vyplývá z jeho personální politiky.

V návaznosti na tři základní skupiny vytvořil Koubek (2015, s. 343) seznam hlavních oblastí péče o zaměstnance, kterými jsou:

- Pracovní režim a pracovní doba
- Pracovní prostředí
- Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP)
- Personální rozvoj zaměstnanců

- Služby poskytované zaměstnancům na pracovišti
- Péče o životní prostředí

1.1 Pracovní režim a pracovní doba

Zákoník práce (HLAVA I., zákona 262/2006 Sb., 2014) upravuje a definuje pracovní režim, dále poté pracovní dobu a její rozvržení.

1.1.1 Pracovní režim

Dle Kocianové (2010, s. 178-179) bývá pracovní režim zpravidla určován povahou pracovního procesu, především pak jeho přetržitostí a nepřetržitostí.

Přetržitý provoz se dále dělí na směnné provozy:

- Jednosměnný
- Dvousměnný
- Třísměnný

Nepřetržitým provozem se rozumí provoz probíhající nepřetržitě celý den, tedy 24 hodin a po celý rok. (Kocianová, 2010, s. 178-179)

Pro pochopení je nezbytné vědět, co pojem „směna“ znamená. Šikýř (2014, s. 137) ji charakterizuje jakožto část týdenní pracovní doby, ovšem bez práce přesčas, kterou je zaměstnanec na základě zaměstnavatelem stanoveného rozvrhu směn povinen odpracovat.

1.1.2 Pracovní doba

Pracovní doba vymezuje časovou využitelnost zaměstnance, taktéž ale i jeho volný čas, tedy životní úroveň a životní způsob a přímo výrazně ovlivňuje uspokojování jeho mimopracovních potřeb, zdraví, reprodukci pracovních schopností a mnohé další. Vzhledem k možnému konfliktu mezi zájmy zaměstnance a zaměstnavatele upravuje pracovní dobu zákon. (Koubek, 2015, s. 344)

A. Délka pracovní doby

Délka pracovní doby je v zákoníku práce (§ 78 zákona č. 262/2006 Sb., 2014) stanovena v hodinách za týden, kde jeden týden představuje sedm po sobě jdoucích kalendářních dnů. Zaměstnavatel je povinen zaměstnanci přidělovat práci dle pracovní smlouvy, ve které je taktéž stanoven rozsah týdenní pracovní doby, eventuálně kratší pracovní doby. Zaměstnanec je povinen řídit se pokyny zaměstnavatele a osobně vykonávat smlouvenou práci dle pracovní smlouvy v rozvržené pracovní době a dále dodržovat povinnosti vyplývající z pracovního poměru. (Šikýř, 2014, s. 136-137)

Délka stanovené pracovní doby činí:

- 40 hodin týdně u zaměstnanců s jednosměnným pracovním režimem
- 38,75 hodin týdně u zaměstnanců s dvousměnným pracovním režimem
- 37,5 hodin týdně u zaměstnanců, kteří pracují ve ztížených pracovních podmínkách, jako například „*v podzemí při těžbě uhlí rud a nerudných surovin, v důlní výstavbě a na báňských pracovištích geologického průzkumu*“ či u zaměstnanců s třisměnným a nepřetržitým pracovním režimem. (§ 79 zákona č. 262/2006 Sb., 2014)

Tyto pracovní doby se posuzují jako čisté pracovní doby, jelikož se do nich nezapočítávají přestávky na oddech či na jídlo. (Šikýř, 2014, s. 137)

B. Rozvržení pracovní doby

Rozvržení pracovní doby vychází z podmínek provozu zaměstnavatele a lze jej také vysvětlit jako rozvržení stanovené týdenní pracovní doby, tedy 40 hodin, 38,75 hodin či 37,5 hodin, na jednotlivé týdny (Šikýř, 2014, s. 137).

Doba práce se zpravidla rozvrhuje do pětidenního pracovního týdne, přičemž je zaměstnavatel povinen dbát na korektnost takového rozvržení a „ne-

bylo tak v rozporu s hledisky bezpečné a zdraví neohrožující práce" s podmínkou, že délka směny nemůže přesáhnout 12 hodin (§ 81; § 83 zákona č. 262/2006 Sb., 2014).

Pracovní dobu rozvrhuje zaměstnavatel a také určuje začátek i konec směn a je možné stanovenou týdenní pracovní dobu, nebo kratší pracovní dobu rozvrhnout:

- **Rovnoměrně** – *„zaměstnavatel rozvrhuje na jednotlivé týdny stanovenou týdenní pracovní dobu, popřípadě kratší pracovní dobu“* (§ 78 zákona č. 262/2006 Sb., 2014)
- **Nerovnoměrně** – *„zaměstnavatel nerozvrhuje rovnoměrně na jednotlivé týdny stanovenou týdenní pracovní dobu, popřípadě kratší pracovní dobu, s tím, že průměrná týdenní pracovní doba nesmí přesáhnout stanovenou týdenní pracovní dobu, popřípadě kratší pracovní dobu, za období nejvýše 26 týdnů po sobě jdoucích. Jen kolektivní smlouva může toto období vymezit nejvýše na 52 týdnů po sobě jdoucích.“* (§ 78 zákona č. 262/2006 Sb., 2014)

1.2 Pracovní prostředí

Druhou uvedenou oblastí péče o zaměstnance v podniku je pracovní prostředí, které odborná literatura (Šikýř, 2014, s. 140) charakterizuje jako souhrn veškerých fyzikálních, biologických, chemických, kulturních, sociálních a dalších činitelů, působících na zdraví, motivaci, spokojenost, schopnosti, chování a výsledky zaměstnanců. Hüttlová (1997, s. 59) a Koubek (2015, s. 353) se s touto definicí plně shodují, přičemž Koubek dále vysvětluje, že úroveň a skladba pracovního prostředí působí zejména na pracovní výkon, pohodu ale taktéž zdravotní stav zaměstnance. Nespokojenost, až odpor zaměstnance, odrážející se do jeho vztahu k zaměstnavateli, může být vyvolán náročnou adaptací na nepříliš příznivé pracovní prostředí.

Dle Dvořákové (2007, s. 230) je právě nepříznivé pracovní prostředí činitelem kumulace pracovní zátěže, přičemž musí pracovník vynakládat veliké úsilí na překonání nepříznivých vlivů, které vlivem svého dlouhého trvání způsobují zdravotní a také morální problémy. Špatné podmínky při práci vyvolávají u zaměstnanců nespokojenost a mají až demotivační účinky.

Šikýř (2014, s. 140–141) vnímá péči o pracovní prostředí jako povinnost i nutnost. Pro vytváření bezpečného, příjemného a zdraví neohrožujícího pracovního prostředí se v návaznosti na příslušné právní předpisy, jako jsou zákony, vyhlášky ministerstev či nařízení vlády, musí řešit především:

- **Prostorové řešení pracoviště** – v tomto případě se používají ergonomická hlediska a v některých případech musí být stanoveny i závazné normy a hygienické předpisy (Koubek, 2015, s. 353). Dle Šikýře (2014, s. 140) je potřeba také dodržovat maximální bezpečnost práce a ochrany zdraví zaměstnance.
- **Barevnou úpravu pracoviště** – sloužící jakožto nástroj zlepšování světelných podmínek, signalizace, dosažení estetických účinků a psychologického ovlivnění pracovníka. (Koubek, 2015, s. 354)
- **Mikroklimatické podmínky** – jsou na pracovišti tvořeny teplotou vzduchu, relevantní vlhkostí vzduchu, rychlostí proudění a čistotou vzduchu (Koubek, 2015, s. 353). Mikroklimatické podmínky na pracovišti ovlivňují tepelnou pohodu pracovníků. Přílišný chlad i přílišné teplo mohou na pracovníky působit negativně až škodlivě. (Dvořáková a kol., 2012, s. 187)
- **Osvětlení pracoviště** – je sledováno z pohledu osvětlenosti, rovnoměrnosti osvětlení, směru osvětlení, možnosti vzniku oslnění a barvy světla u umělého osvětlení (Koubek, 2015, s. 354). Šikýř (2014, s. 141) vidí osvětlení pracoviště jako další faktor ovlivňující pracovní výkon zaměstnanců

a zrakovou pohodu a doplňuje, že by pracoviště měla být osvětlena nejlépe denním světlem, vzhledem k požadavkům, které stanovují příslušné české technické normy.

- **Hluk na pracovišti** – je Koubkem (2015, s. 354) definován jako „zvuk, který má na člověka nepříjemný, rušivý nebo škodlivý účinek“.

1.3 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP)

Pracovní výkon je významně sloučen s pocitem bezpečí, zdravotním stavem a psychickou pohodou pracovníků. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci je neodmyslitelnou součástí povinností zaměstnanců napříč všemi pracovními pozicemi. Organizace mají ve snaze o udržení konkurenceschopnosti v této oblasti šetřit, proto existují legislativní požadavky, které zajišťují zaměstnancům standardy péče o bezpečnost a ochranu zdraví při práci. (Veber, 2009, s. 178-179)

Zaměstnavatel je povinen provádět taková opatření, která mají za cíl odstranit veškeré rizikové příčiny, které by mohly zapříčinit ohrožení zdraví či života pracovníka a musí vytvářet bezpečné pracovní podmínky. Takováto povinnost je sledována a kontrolou nad ní je pověřeno ministerstvo práce a sociálních věcí, pod které spadá Český úřad bezpečnosti práce. Výkonnou složkou pro kontrolu bezpečnosti práce jsou inspektoráty bezpečnosti práce a pro oblast hygieny práce může kontroly provádět taktéž hygienická služba. Právo na kontrolu dodržování bezpečnosti práce mají také odborové orgány, které mohou vyžadovat zprávy o učiněných opatřeních potřebných k odstranění závad. Tyto zmíněné orgány mohou dále pro kontrolu:

- vstupovat bez omezení do prostoru pracoviště a organizací;
- vyžadovat potřebné informace a doklady;
- nařizovat odstranění závad v přiměřených lhůtách;
- zakázat další užívání prostor a technologií, které ohrožují zdraví či životy pracovníků;
- ukládat pokuty. (Koubek, 2015, s. 355)

Zaměstnavatelé jsou dle Koubka (2015, s. 355-356) povinni:

- A. Vyhledávat, posuzovat a také hodnotit rizika, které by mohly ohrozit bezpečnost a zdraví zaměstnanců, zaměstnance o nich informovat a vytvářet opatření k jejich důkladné ochraně;
- B. Provozovat zařízení a stroje, které odpovídají požadavkům, kladeným na bezpečnost práce;
- C. Zřizovat, udržovat a zlepšovat ochranná zařízení, potřebné k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví pracovníků;
- D. Nepřipouštět, aby pracovníci vykonávali práce, jejichž vykonávání neodpovídá jejich zdravotní způsobilosti, nebo schopnostem;
- E. Seznamovat všechny pracovníky s právními i s ostatními předpisy, zajišťující bezpečnost práce, kontrolovat dodržování těchto předpisů a pravidelně ověřovat jejich znalost;
- F. Bezodkladně analyzovat a odstraňovat příčiny, způsobující rizika pracovních úrazů a nemoci z povolání, jakožto i vést jejich evidenci, provádět opatření vedoucí k nápravě a oznamovat je příslušným orgánům;
- G. Nahrazovat příliš fyzicky náročné a namáhavé práce ve ztížených podmínkách novějšími pracovními a technologickými postupy;
- H. Organizovat minimálně jednou do roka prověrky týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci na každém pracovišti po dohodě s příslušnými odborovými orgány a nedostatky neodkladně odstraňovat.

Koubek (2015, s. 356) společně se Šubrtem (2001) poznamenávají taktéž povinnosti zaměstnanců. Ti jsou podle nich povinni:

- A. Dodržovat veškeré stanovené bezpečnostní předpisy;
- B. Používat při výkonu práce osobní ochranné prostředky a ochranná zařízení;
- C. Zúčastňovat se výcviků a školení;
- D. Podrobit se lékařským prohlídkám a zkouškám z bezpečnostních předpisů;
- E. Nepožívat nápoje a potraviny s obsahem alkoholu a nezneužívat návykových látek na pracovišti, nenastupovat pod vlivem takovýchto látek do práce;
- F. Dodržovat zaměstnavatelem stanovený zákaz kouření;
- G. Oznamovat veškeré závady a nedostatky na pracovišti, které by mohly ohrozit;
- H. Pečovat o bezpečnost či zdraví pracovníků a dle svých možností se podílet na jejich odstraňování;
- I. Podrobit se vyšetření, prokazující, zda nejsou pod vlivem alkoholu, nebo ostatních návykových látek;

Vedle povinností zaměstnanců zmiňuje odborná literatura (Koubek, 2015, s. 356); (Šikýř, 2014, s. 142) také jejich práva. Zaměstnanci mají především právo na zajištění jejich bezpečnosti a ochrany zdraví, na informace o opatření na ochranu před jejich působením a na informace o rizicích jimi vykonávané práce.

Zaměstnanci jsou také oprávněni odmítnout vykonávání práce, u které mají důvodné podezření, že ohrožuje bezpečnost, zdraví či život jejich vlastní, či jiných osob.

1.4 Personální rozvoj zaměstnanců

Péčí o personální rozvoj zaměstnanců se dle Koubka (2015, s. 357) rozumí péče o kvalifikaci, její prohlubování a rozšiřování, ale také vzdělávání pracovníků. Je potřeba zaměstnavatelům doporučovat v jejich vlastním zájmu zavádění a realizaci vzdělávacích aktivit pro své zaměstnance, jelikož jednou z neefektivnějších a nejvýhodnějších investic je právě investice do lidského kapitálu. Opodstatněním tohoto tvrzení je také fakt, že se v moderní společnosti neustále mění požadavky na dovednosti a znalosti člověka. Proto, aby byl člověk zaměstnatelný a mohl fungovat jako pracovní síla, musí neustále prohlubovat a rozšiřovat své znalosti. (Koubek, 2015, s. 252)

V pojetí moderní personalistiky je základním faktorem úspěšné organizace flexibilita a připravenost na jakékoliv změny, kterou tvoří právě lidé připravení na změnu a schopní změnu přijmout a akceptovat ji. Proto je také péče o rozvoj a vzdělávání zaměstnanců jednou z nejdůležitějších personálních činností organizace a je potřeba, aby struktura a dynamika rozvoje zaměstnanců byly neustále v souladu se strukturou a dynamikou rozvoje techniky či postupů využívaných v organizaci a aby zaměstnanci byli schopni pružně reagovat na potřebu neustálého zdokonalování systémů řízení organizace a na neustále se měnící požadavky a potenciální možnosti trhu. (Koubek, 2015, s. 252)

Armstrong (1999, s. 543-545) společně s Brodským (2009, s. 99) definují tři místa, kde je možná realizace vzdělávání zaměstnanců:

- V podniku, při výkonu práce (na pracovišti)
- Mimo pracoviště
- Na pracovišti i mimo pracoviště

1.4.1 Vzdělávání v podniku, při výkonu práce (na pracovišti)

Vzdělávání na pracovišti při výkonu práce spočívá v koučinku či vyučování vedoucími pracovníky, manažery nebo školiteli. Je to výborný způsob rozvíjení a uplatňování prodejních, manažerských, administrativních dovedností, které podnik potřebuje. Výhodou je bezprostřednost, jelikož se pracovníci učí a vzdělávají současně. Naopak nevýhodou může často být nedostatečná odbornost kouče či vedoucího pracovníka, který realizuje vzdělávání.

Metodami používanými při vzdělávání na pracovišti jsou:

Demonstrování – neboli ukázka pracovního postupu je jednoduchou a nejpoužívanější metodou, kdy se školeným zaměstnancům verbálně a prakticky ukáže pracovní postup nutný pro výkon jejich práce. Ihned poté si tento postup vyzkouší (Armstrong, 1999, s. 893).

Mentoring – je podle Palána (2002, s. 118) metodou, představující dlouhodobou spolupráci mezi školitelem (tzv. mentorem) a školeným pracovníkem. Na rozdíl od ostatních metod má mentoring velmi neformální a individuální podobu.

Koučování – je metodou, při které je školený pracovník vzdělávaný v dlouhodobém horizontu neustále instruován pomocí kouče nebo nadřízeného pracovníka a po celou dobu je jeho pracovní výkon kontrolován a formován, přičemž je následně tento proces doprovázen individuální zpětnou vazbou školenému pracovníkovi. Každý takto školený pracovník je tak veden k vlastní iniciativě, k realizaci vlastních cílů a k žádoucímu výkonu práce (Koubek, 2009, s. 267).

Rotace práce – je Armstrongem (1999, s. 895) vnímána jako metoda, jejíž hlavní myšlenkou je rozšiřování zkušeností školeného pracovníka díky výkonu práce na odlišných pracovních místech a v jiných pracovních útvarech. Měla by to být především detailně připravená, propracovaná a kontrolovaná činnost, která umožní pracovníkovi získat nové dovednosti a znalosti.

1.4.2 Vzdělávání v podniku, mimo výkon práce (mimo pracoviště)

Tento typ vzdělávání bývá realizován ve vzdělávacích zařízeních, určených speciálně jen pro vzdělávání a zařízení jsou vybaveny příslušným personálem. Je to nejúčinnější způsob, jak získat pokročilejší dovednosti v oblasti služeb zákazníkům, či prodeje a naučení se produktového portfolia podniku.

Mezi metody uplatňované při vzdělávání mimo pracoviště Armstrong (1999, s. 545-546) řadí:

Hraní rolí – je vzdělávací metoda, kterou Palán (2002, s. 75) vysvětluje jakožto metodu, při které má každý účastník jasně definovanou roli, podle které musí co nejautentičtěji vystupovat a hrát ji, jako by byl přesně tou osobou, jako která vystupuje. Výhoda spočívá v porozumění druhých lidí, jak jsou motivovaní a také porozumění sobě samému. Z důvodu složité přípravy je to metoda ne příliš využívána, nicméně je velmi účinná.

Případová studie – představuje možnost, díky které je možné popsat průběh konkrétní situace nebo události. Školeným pracovníkům jsou zprvu předloženy nejdůležitější informace, aby si mohli utvořit obrázek o situaci či události. Poté jsou vyzváni, aby analyzovali daný problém dle svého vlastního uvážení a přišli taktéž s konstruktivními návrhy, jak postupovat dále. V průběhu celé studie probíhá diskuze všech zúčastněných. Ti si tím vyzkouší krizovou situaci cvičně před tím, než nastane v běžném provozu při výkonu jejich pracovní činnosti. (Foot a Hook, 2002, s. 196)

Skupinová diskuse – je vhodná, existují-li odlišné názory na problematiku, při které mají školení pracovníci za úkol prezentovat více způsobů možného jednání, přičemž dochází k prohlubování zkušeností, obohacování o nové informace a postoje všech zúčastněných. Trenér má ve skupinové diskusi roli usměrňovače, aby se prodiskutovaly hlavně body klíčové a nezacházelo se příliš daleko od jádra problému. (Foot a Hook, 2002, s. 195)

Simulace – je odbornou literaturou (Brodský, 2009, s. 101) popsána jakožto průnik hraní rolí a případové studie. Cílem je podle Brodského navození přirozené situace z případové studie, ze které se školení pracovníci snaží nabýt vědomosti a ty pak dále použít v reálném stavu. Armstrong (1999, s. 907) vnímá problematiku stejně a dodává, že by se mělo dbát na co možná nejvyšší míru realismu.

1.4.3 Vzdělávání na pracovišti i mimo pracoviště

Je kombinací dvou předchozích metod vzdělávání a patří mezi ně například:

Učení se akcí – je metoda vytvořena Revansem roku 1971 a je cílena především na manažery, kterým je touto metodou napomáháno k rozvoji schopností. Nejlépe čtyři až pět manažerů musí rozebrat reálné problémy, sepsat doporučení a navrhnout kroky k jejich řešení. Vědomě i nevědomě si tak manažeři předávají cenné zkušenosti. (Armstrong, 1999, s. 895-896)

Pracovní instruktáž – je metodou, při které se jedná o jednorázový nácvik nového, nebo nezkušeného zaměstnance, který je bezprostředně doprovázen svým nadřízeným, nebo zkušeným zaměstnancem a je mu ukázán pracovní postup (Koubek, 2009, s. 267). Armstrongovo (1999, s. 896-897) komplexnější pojetí této metody dalo za vznik postupu o čtyřech fázích:



Obrázek 1 Fáze pracovní instruktáže. Zdroj: upraveno podle Armstronga (1999, s. 896)

Pověření úkolem – školenému pracovníkovi je při této metodě svěřen úkol, při kterém školitel očekává od pracovníka projevení dovedností a schopností k vypořádání se s daným úkolem. Je tak podporována a rozvíjena samostatnost a schopnost uvědomit si vlastní zodpovědnost. (Šikýř, 2016, s. 142)

E-learning – je Barešovou (2011, s. 28) definován jakožto electronic learning, česky elektronické vzdělávání. Šikýř (2016, s. 143-144) uvádí, že hlavním smyslem a výhodou e-learningu je to, že díky vhodným informačním a komunikačním technologiím dojde ke zprostředkování informací od školitele až k zaměstnanci.

1.5 Služby poskytované zaměstnancům na pracovišti

Služeb nabízených zaměstnancům na pracovišti v souvislosti s výkonem práce je dle Koubka (2015, s. 357) nabízeno nepřeborné množství a škála forem těchto služeb se stále rozšiřuje. Koubek ve své publikaci zmiňuje ty nejdůležitější případy využívaných služeb:

Stravování pracovníků – možnost občerstvení na pracovišti je nejen službou zaměstnancům, ale překvapivě téže ovlivňuje jejich pracovní výkon. Zajištění personálního stravování je zpravidla povinností zaměstnavatelů, přičemž kvalita stravování bývá kontrolována příslušnými orgány. Zaměstnavatelé na stravu často přispívají, je ovšem možné nalézt nabídku bezplatného stravování. (Koubek, 2015, s. 357-358)

Zařízení sloužící k osobní hygieně, oddechu a odkladu osobních věcí – do této kategorie řadíme umývárny, toalety, odpočívárny, parkoviště, šatny a další. Povinnost zřizovat tyto služby je dána legislativou a musí odpovídat příslušným normám. Jsou ale brány jako výraz péče o zaměstnance. (Koubek, 2015, s. 358)

Zdravotní služby – mají většinou podobu vlastního zdravotnického zařízení podniku a spíše bývají poskytovány ve větších podnicích, nicméně je povinností zaměstnavatele zajistit určitý rozsah zdravotnické péče. (Koubek, 2015, s. 358)

Poskytování pracovních oděvů a pracovních ochranných pomůcek – zpravidla jde o dobrovolnou službu zaměstnavatele, v některých podnicích je ovšem poskytování pracovních oděvů, či příspěvků ne pořízení pracovních oděvů, zaměstnavatelovo povinností. Pracovní oděvy bývají také často poskytovány pro zvýšení image firmy, především u pracovníků, kteří přicházejí do styku s klienty či zákazníky. (Koubek, 2015, s. 358)

Doprava do zaměstnání – je službou, která se často využívá u velkých podniků, zejména těch, které mají problém se získáváním pracovníků vzhledem k umístění pracoviště. Koubek (2015, s. 358) tvrdí, že je tato služba v dnešní době spíše na útlumu.

Poradenské služby – týkají se především pracovních záležitostí zaměstnanců a jsou zaměřeny na vzdělávání, právní záležitosti či směřování kariéry. (Koubek, 2015, s. 358)

1.6 Péče o životní prostředí

Moderní společnosti se nesoustřeďují již pouze na pracovní prostředí, nicméně je stále více kladen důraz na „obytné a přírodní prostředí v zázemí organizace“ (Koubek, 2015, s. 360). Koubek dále uvádí, že se organizace stále více podílejí na zřizování a údržbě veřejné zeleně, estetických prvků prostředí, přispívají městům na pouliční zařízení. V pozadí těchto aktivit je ovšem často snaha zvýšení atraktivnosti prostředí podniku a tím přilákat pracovníky či zákazníky. Samotnou péči o životní prostředí ukládá kupříkladu Zákon o ochraně přírody a krajiny (114/1992 Sb.).

2 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY

Zaměstnanecké benefity, dle Koubka (2015, s. 319) též zaměstnanecké výhody, jsou Šikýřem (2014, s. 123) charakterizovány jakožto „*dodatečná peněžitá plnění nebo plnění peněžité hodnoty, která zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům v souvislosti se zaměstnáním*“ a jejich poskytování je součástí péče o zaměstnance. Koubek (2015) se s Šikýřem (2014) shoduje a dodává, že zaměstnanecké výhody nebývají na rozdíl od mezd a platů vázány na výkon pracovníka. Někdy se ovšem přihlíží k funkci či postavení pracovníka v podniku.

Pozdníček (<http://www.profimen.cz/poradenstvi-a-sluzby-v-hr/systemy-odmenovani-a-benefity/>) popisuje benefity jako odměnu za úsilí zaměstnanců, poskytované k jejich pravidelné mzdě.

Cíle politiky zaměstnaneckých benefitů podniku jsou dle Armstronga (1999, s. 683):

- Poskytnutí konkurenceschopného a atraktivního souboru odměn, který umožní získat a udržet vysoce kvalitní zaměstnance
- Uspokojování osobních potřeb zaměstnanců
- Posilování vědomí a oddanosti závazku zaměstnance vůči podniku
- Poskytování zaměstnancům daňově zvýhodněný způsob odměn

Dle Koubka (2015, s. 320) se zaměstnanecké benefity dělí do tří základních skupin, kterými jsou:

1. **Výhody mající sociální povahu** – půjčky a ručení za ně, důchody poskytované podnikem, jesle a mateřské školy, životní pojištění plně či zčásti hrazené podnikem apod.
2. **Výhody mající přímý vztah k práci** – stravování, vzdělávání hrazené organizací, výhodnější prodej produktů podniku apod.
3. **Výhody spojené s postavením v podniku** – placení telefonu, nárok na oděv, podnikové automobily pro vedoucí pracovníky, bezplatné bydlení apod.

Armstrong (1999, s. 683) ve své publikaci rozšiřuje Koubkovy skupiny a uvádí sedm hlavních typů zaměstnaneckých benefitů:

1. **Penzijní systémy** – jsou obecně vnímány jako nejdůležitější zaměstnanecká výhoda a jedná se o systém, podle něhož je zaměstnancům v důchodu poskytována zaměstnavatelem penze.
2. **Osobní jistoty** – jde o výhody posilující osobní jistoty zaměstnance, i jeho rodiny, a to formou zdravotního, úrazového, nemocenského či životního pojištění.
3. **Finanční výpomoc** – výpomoc při koupi nemovitosti, pomoc při stěhování, půjčky, slevy na zboží vyráběné či poskytované podnikem.
4. **Osobní potřeby** – jedná se o uznání vztahu mezi povinnostmi a domácími potřebami, jde například o posilovnu či rekreační zařízení, přerušení kariéry v důsledku těhotenství, studia apod., péče o děti.
5. **Podnikové automobily, příspěvky na benzín** – velmi oceňovaná výhoda
6. **Jiné výhody** – představují zvýšení životní úrovně zaměstnanců, například dotace na stravu, úhrada telefonních výdajů apod.
7. **Nehmotné výhody** – charakteristiky podniku, přispívající ke kvalitě pracovního života. Činí tak pracovní místo atraktivním.

Jejich poskytování lze sjednat v kolektivní, pracovní či jiné smlouvě, popřípadě lze stanovit vnitřními předpisy. Systémy poskytování lze dělit na volitelné a plošné, přičemž volitelný umožňuje každému zaměstnanci, aby si vybral dle svých vlastních preferencí. Naopak plošný systém je uplatňován napříč celým podnikem, kde má každý možnost využívat benefity poskytované zaměstnavatelem. (Šikýř, 2014, s. 123)

2.1 Odměňování zvláštních skupin – pracovníci prodeje

Pro účel praktické části bakalářské práce bude popsán systém odměňování pracovníků prodeje, který Armstrong (1999, s. 689) popisuje jako ostří podniku, kde mají pracovníci prodeje hlavní odpovědnost za tvorbu obrátu prodejů,

a jsou tak mnohem více orientovaní na výsledky než jiní zaměstnanci. Velká pozornost je také věnována službám k zákazníkovi, jelikož vytváření a udržování jeho spokojenosti a jeho udržení je základním aspektem úspěšného obchodu. Zaměstnanci a vedoucí pracovníci tak mají pocit, že díky těmto aspektům jsou pracovníci prodeje jedineční a mělo by se s nimi zacházet odlišně než s jinými zaměstnanci. Systémy odměňování jsou tak často nastavovány odděleně od systémů odměn jiných zaměstnanců. Zaměstnanci jsou někdy závislí pouze na svém výkonu v tržbách, a to ve chvíli, kdy je jejich odměna tvořena provizí.

2.1.1 Základní plat

Některé podniky vyplácejí jen základní plat, který je vázán na růst výkonu, nicméně se nepoužívají žádné systémy bonusů či provizí závislé na objemu prodejů. Využívá se často v situacích, kdy podnik nechce prodávat za každou cenu a klade důraz na udržování dlouhodobých vztahů se zákazníky. V tomto případě musí podniky myslet na konkurenci a výši mzdy stanovit tak, aby udržely svůj kvalitní personál. Jinými pobídkami k jejich udržení mohou být například možnosti povýšení, stabilnější platy, větší jistota. (Armstrong, 1999, s. 690)

2.1.2 Základní plat plus provize a/nebo prémie

Mnoho podniků, které se soustřeďují na prodej vlastních či přeprodej produktů věří, že zvláštní povaha prodejních činností vyžaduje vyplácet jednu z forem provize či dodatečných prémie. Ty mají za úkol působit jako pobídka i jako odměna a prostředek uznání za dosažený výsledek zaměstnance.

Armstrong (1999, s. 690-692) popisuje typy systému provizí a bonusů. Jsou jimi: **Systémy provizí** – poskytují především obchodním zástupcům platy, které jsou založené na určitém procentu z obratu, kterého dosáhnou. Nejjednodušší využívanou formou je forma přímé provize, kdy prodejci náleží pouze provize z prodeje a nemá žádný základní plat. Častější je ovšem základní plat plus provize z prodeje.

Systémy bonusů – navíc poskytují zaměstnancům k základnímu platu odměnu, závisící na dohodnutých a definovaných výsledcích. Tyto cíle mohou představovat zisk, nebo objem prodeje. Tento systém se od systému provizí liší především v tom, že je založen spíše na dosahování cílů než na hrubém procentu za dosažený objem prodeje. V mnohých případech vyjadřují očekávání dosažených výsledků a jasně definují úrovně, za které bude odměna udělena.

Podnik má dle Armstronga (1999, s. 691) možnost se rozhodnout, který systém vybere v návaznosti na jeho provázání:

- Pouze základní plat – cílem je vybudovat, a především udržovat dlouhodobé vztahy se zákazníky
- Plat plus provize – je-li potřebný pružný přístup a aktivity zaměřené na prodej jsou významné
- Plat plus bonus – je-li potřeba zaměřit pozornost na ziskovost podniku a různé aktivity, které by mohly přispívat k efektivnějšímu výkonu v oblasti prodeje, a když je důležitá větší pružnost v poskytování odměn, především pak za různé aspekty
- Plat plus provize a bonus – chce-li podnik získat vazbu mezi tržbami a odměnou.

PRAKTICKÁ ČÁST

3 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU XY

Společnost XY vznikla 8. dubna 2016 v Praze a soustředí výhradně na pře-prodej zboží. Společnost XY ovšem figurovala na českém trhu již od roku 1992, kdy byla otevřena první prodejna v Praze. V této době se jednalo o společnost s ručením omezeným působící výhradně na území České republiky. Provozovny společnosti se v době psaní této bakalářské práce nacházejí ve třech městech České republiky.

Mezi hlavní obory podnikání této společnosti patří maloobchod s oděvy a nespécializovaný velkoobchod. Jedná se konkrétně o prodej luxusního zboží. Firma tak musí dodržovat veškeré legislativní povinnosti spojené s prodejem výše zmíněného zboží. Společnost XY se ve svých prodejnách zaměřuje především na turisty, je proto již standardem nabízení tzv. „Tax Free“, neboli navrácení daně z přidané hodnoty turistům, kteří pocházejí ze zemí mimo Evropskou unii. Požadavky na zaměstnance každé prodejny jsou kladeny především v oblasti jazykové vybavenosti, přičemž prioritou je znalost anglického, ruského nebo německého jazyka.

3.1 Zaměstnanecká struktura

V současné době má společnost XY konkrétně 11 provozoven. V každé provozovně je počet zaměstnanců individuální dle vytíženosti provozovny a dle druhu prodáváného zboží. Celkový počet všech zaměstnanců je však 81, přičemž rozdělení je vysvětleno v tabulce č. 1.

Úsek	Počet zaměstnanců v úseku
Manažeři	3
Vedoucí provozoven	11
Asistenti prodeje	52
Administrativní zaměstnanci	8
Logistika	4
Brigádníci	3

Tabulka 1 Zaměstnanci společnosti XY. Zdroj: interní dokumentace společnosti.

Nejvíce pracovníků je zaměstnáno jako asistenti prodeje, kteří tvoří spolu s vedoucími provozoven podnikové know-how. Na každou provozovnu, kterých je dohromady 11 po třech městech České republiky, je přidělen právě jeden vedoucí, který je zodpovědný za chod prodejny. Celkový počet zaměstnanců na jednu provozovnu se pohybuje mezi 4–8.

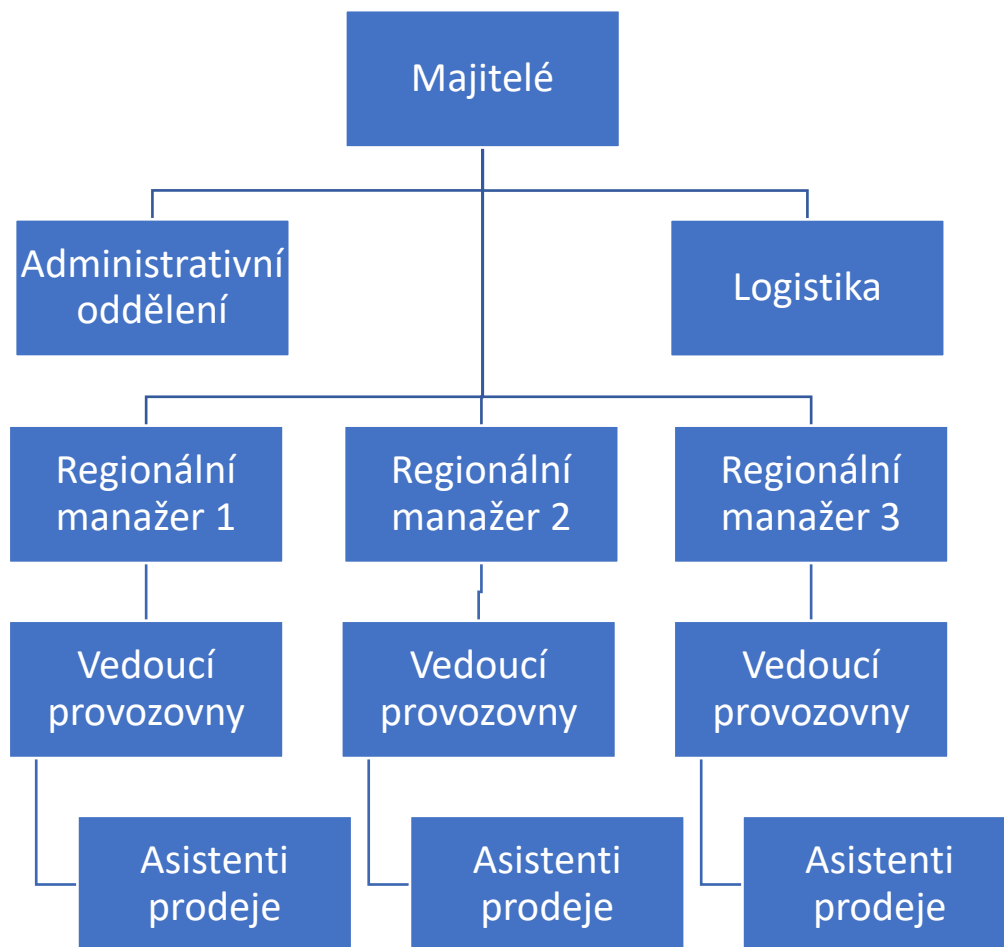
V hlavním sídle společnosti pak pracují administrativní pracovníci, kteří sdílí kanceláře s oddělením logistiky. Rozložení administrativních pracovníků je následující:

- 2 IT specialisté
- 3 účetní (1 vykonává personální práci)
- 3 členové obchodního oddělení.

Oddělení logistiky obstarává veškeré zboží a jeho dopravu na prodejny, stejně tak jako převody zboží mezi prodejny. Brigádníci jsou zaměstnáni na dohodu o pracovní činnosti nebo o provedení práce, a to především jako výpomoc pro vytížené prodejny. Manažeři jsou přiděleni po jednom pro každé město.

3.2 Organizační struktura společnosti

Organizační struktura společnosti XY je na obrázku č. 2 znázorněna vertikálně a popisuje vztahy a vazby mezi jednotlivými úseky.



Obrázek 2 Organizační struktura společnosti. Zdroj: Vlastní tvorba dle interní dokumentace společnosti.

4 EMPIRICKÁ ČÁST

V empirické části bude zpočátku definován cíl bakalářské práce. Dále jsou formulovány výzkumné otázky, které budou díky empirickému šetření závěrem empirické části zodpovězeny. Poté jsou zveřejněny výsledky empirického výzkumu, které dále slouží k navržení efektivnějšího systému péče o zaměstnance a zaměstnaneckých benefitů.

4.1 Cíl empirické části

Cílem empirické části a tím i celé bakalářské práce je zjistit, jaký systém péče o zaměstnance je ve společnosti XY nastaven, jaké zaměstnanecké benefity jsou zaměstnancům nabízeny a zda jsou zaměstnanci s tímto stavem spokojeni.

Pomocí informací zjištěných ze strukturovaného rozhovoru s regionálním manažerem a z dotazníkového šetření bude navrhnout patřičný postup zdokonalení a zefektivnění systému péče o zaměstnance a zaměstnaneckých benefitů.

Výzkumné otázky

1. Jakou péči o zaměstnance a jaké zaměstnanecké benefity podnik svým zaměstnancům nabízí?
2. Jsou zaměstnanci spokojeni se současným systémem péče o zaměstnance?
3. Je nabídka benefitů zaměstnanci vnímána jako dostatečná?

4.2 Metodika sběru dat

Pro získání dostatečného množství údajů byly v empirické části zvoleny dvě metody sběru dat. První metoda, a to metoda kvalitativní, je realizována

formou strukturovaného rozhovoru s manažerem společnosti XY o deseti otázkách, díky kterému je zanalyzován současný systém péče o zaměstnance a takéž jaké benefity jsou společností XY zaměstnancům nabízeny. Druhá, kvantitativní metoda je uskutečněna formou dotazníkového šetření zaměstnanců obsahující 13 stručných otázek, z čehož jsou dvě otázky identifikační. Osloveni byli pouze zaměstnanci prodeje, jelikož tvoří hlavní podstatu společnosti a na jejich spokojenosti závisí výkonnost společnosti. Z celkového počtu 81 zaměstnanců společnosti XY bylo osloveno všech 63 zaměstnanců v prodejnách. Osloveno tak bylo 78 % zaměstnanců.

Celkem tak bylo odesláno 63 dotazníků, z nichž se 55 vybralo zpět. Návratnost dotazníků činí 87,3 %. Vysoká návratnost by dle autorova názoru mohla být zapříčiněná vysokou informovaností díky avizování regionálního manažera.

Otázky u kvalitativního i kvantitativního šetření byly formulovány tak, aby co nejlépe odpověděly na tři předem stanovené výzkumné otázky.

4.3 Metodika zpracování dat

Kvalitativní metoda sběru dat

Pro realizaci strukturovaného rozhovoru byl osloven regionální manažer společnosti XY, který se přímo podílí na procesu tvorby systému péče o zaměstnance, zaměstnaneckých benefitů a je se zaměstnanci prodeje neustále v kontaktu.

Samotná realizace strukturovaného rozhovoru byla se souhlasem manažera nahrána na audio záznamové zařízení a probíhala na jedné z prodejen společnosti. Po dokončení rozhovoru byla autorem bakalářské práce provedena transkripce realizovaného rozhovoru do textového editoru. Autor následně shrnul podstatné informace vzešlé z odpovědí manažera v návaznosti na výzkumné otázky a rozdělil je do dílčích částí dle kapitol v teoretické části, čímž byl analyzován současný systém péče o zaměstnance a konkrétní benefity poskytované společností XY zaměstnancům.

Kvantitativní metoda sběru dat

Pro účel bakalářské práce, která má za cíl analyzovat současný systém péče o zaměstnance a zaměstnaneckých benefitů a dle teoretických východisek navrhnout zefektivnění, bylo provedeno dotazníkové šetření, jehož otázky byly vytvořeny v návaznosti na teoretická východiska tak, aby dokázaly odpovědět na stanovené výzkumné otázky. Osloveni byli pouze pracovníci prodeje, kteří jsou tím hlavním, co tvoří podstatu společnosti XY.

Dotazníky byly s pomocí regionálního manažera rozeslány do všech prodejen interní elektronickou poštou ve formě online dotazníku pomocí webové služby, která zároveň automaticky vyhodnocuje výsledky dotazníků. Výsledky vyhotovených dotazníků byly následně autorem převedeny do programu MS Excel, ze kterého byly následně vytvořeny grafy pro přehlednější interpretaci výsledků s procentuálním vyjádřením každé odpovědi, a to i u otázek s možností označení více odpovědí.

4.4 Výsledky strukturovaného rozhovoru

Strukturovaný rozhovor byl veden s regionálním manažerem. Je prostředníkem mezi vedením společnosti a samotnými zaměstnanci v pobočkách. Rozhovor byl veden k analýze současného systému péče o zaměstnance a zaměstnaneckých benefitů.

Z rozhovoru s manažerem byly pro účel práce zjištěny informace v následujících oblastech:

4.4.1 Pracovní režim a pracovní doba

Společnost XY má v každé prodejně nastaven přetržitý pracovní režim, konkrétně dvousměnný provoz, a to vzhledem k dlouhým otevíracím dobám.

Pracovní doba se ve společnosti XY odvíjí dle ročního období. Přes zimu mají prodejny otevřeny od 10:00 do 19:00, v létě pak od 10:00 do 22:00, přičemž doba mezi 19. a 22. hodinou je brána jako práce přesčas a každá hodina po 19. hodině je nadstandardně placena.

Rozvržení pracovní doby je nastaveno rovnoměrně, a to na krátké a dlouhé týdny. Dlouhý týden pro jednu směnu představuje práci ve dnech: pondělí, úterý, pátek, sobota a neděle. Krátký týden znamená práci ve zbývajících dnech, tedy středa a čtvrtek. Je čistě na zaměstnancích, jakou směnu si vyberou, pokud za sebe najdou náhradu z druhé směny. Je tak možnost výměny dočasné či trvalé. Každý zaměstnanec si vzhledem k pravidelnosti směn může snadno předem zjistit, zda bude v práci, a to i na rok dopředu.

4.4.2 Pracovní prostředí

V prostorech prodejen se dbá na to, aby byl zajištěn prostor pro pohodlnou manipulaci s kasou, karetním terminálem a terminálem Tax Free, jelikož se kvůli velké vytíženosti prodejny musí pracovat co nejrychleji, ale zároveň co nejefektivněji.

Každá prodejna společnosti XY je zřízena v pronajatých prostorech, které mají osvětlené prosklené výlohy. Osvětlení je ve výlohách a vitrínách s produkty uvnitř prodejny vždy nastaveno tak, aby nesvítilo zaměstnancům u kasy do obličeje, ale aby bylo zároveň dostatečně nasvíceno prodávané zboží. Každá prodejna je vymalována světlou barvou a jsou vybaveny plakáty, reklamními spoty běžících v televizorech v prostorech za kasou, či nápisy prodávaných značek. Právě firmy prodávaných značek mají zavedené povinné náležitosti každé prodejny, ve které se jejich produkt prodává. Jedná se především o vlastní vitríny a reklamy v televizorech.

Samozřejmostí je také klimatizační jednotka v každé prodejně spolu s topením, k zajištění optimálních mikroklimatických podmínek. Vzhledem k nutnosti mít otevřené dveře po dobu pracovní doby jsou také prodejny vybaveny tzv. vzduchovou clonou, která je nainstalována nad dveřmi a zabraňuje teplému či studenému (dle nastavení) vzduchu prostoupení do prodejny.

Součástí každé prodejny je pracovní zázemí vybaveno sociálním zařízením. Zázemí taktéž slouží jako sklad zboží, šatna a kuchyňka vybavená mikrovlnnou troubou, lednicí a varnou konvicí, ale také stolem a židlemi.

4.4.3 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP)

Každý zaměstnanec ještě před podepsáním pracovní smlouvy musí doložit od obvodního lékaře potvrzení o pracovní způsobilosti, vzhledem k náročnosti pracovní činnosti, kdy je člověk často vystaven stresovým situacím, musí zvedat těžká břemena a podobně. Bez tohoto potvrzení není možné podepsat pracovní smlouvu.

Společnost XY také dodržuje zákony o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci. V den nástupu je každý zaměstnanec poučen o zákonech dodržování bezpečnosti práce a ochraně zdraví při práci regionálním manažerem. Následně každý zaměstnanec absolvuje písemnou zkoušku z pravidel bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Na každé prodejně je taktéž k dispozici pracovní řád, který se zaměstnanci podepsáním pracovní smlouvy zavázali dodržovat.

Samozřejmostí je umístění práškových hasicích přístrojů v zázemí, které se každoročně externí firmou kontrolují, spolu s návodem použití hasicího přístroje v případě požáru a návodu, jak se v případě požáru chovat. V každé provozovně je vyznačen únikový východ.

4.4.4 Personální rozvoj zaměstnanců

Společnost XY se zaměřuje na personální rozvoj svých zaměstnanců, kteří tvoří podstatu podniku. V případě otevření nové prodejny se zaměstnanci ještě před nástupem do zaměstnání chodí zaučovat do jiné provozovny ve stejném městě, jako je místo jejich výkonu práce, a to proto, že se v každé provozovně používají stejné pokladní systémy, platební terminály, terminály Tax Free, programy pro tvorbu denních výčtetek a odvody tržeb do hlavního sídla společnosti, či postupy při prodeji. V případě nástupu do již otevřené prodejny se vedoucí prodejny ujme nového zaměstnance ještě před nástupem do zaměstnání, přičemž jsou mu taktéž vysvětleny veškeré postupy používané na prodejně. Vzdělávání nového zaměstnance je tak prováděno metodou pracovní instruktáže.

Vzhledem k tomu, že společnost XY přeprodává produkty jiných společností, probíhá ve vybraných prodejnách periodicky školení delegátem značky,

jejichž produkty se prodávají. Jedná se o školení, při kterém se prezentují nové kolekce a produkty, je použita metoda demonstrování, kterou mají zaměstnanci k dispozici v brožurách dané značky, při které se zaměřuje na proces prodeje a chování k zákazníkovi a následně jsou přezkoušeni, kdy školitel představuje zákazníka a školení musí prokázat své komunikační a přesvědčovací schopnosti, stejně tak jako vysokou úroveň tzv. „customer care“.

Vzdělávání také probíhá formou mimo pracoviště. Někteří vedoucí provozoven jsou v rámci školení spolu s jedním vybraným regionálním manažerem vysláni na služební cestu do zahraničí, kde jsou jim představeny návrhy na nové kolekce pro následující půlrok.

Každý měsíc také vybrané prodejny emailem obdrží tzv. „Training Manual – Sales & Services“, ve kterém je přesně popsán proces, jak postupovat při prodeji daného produktu, jak přistupovat k zákazníkovi, jaké výrazy používat, jak započít komunikaci se zákazníkem a podobně.

4.4.5 Služby poskytované zaměstnancům na pracovišti

Společnost XY poskytuje zaměstnancům prostory pro přípravu vlastní stravy, nicméně na ni nikterak nepřispívá. Zaměstnanci jsou tak odkázáni na svou vlastní stravu, nebo na stravu z okolních restaurací.

V prostoru zázemí se v každé prodejně nachází sociální zázemí vybavené toaletou, umyvadlem a bidetovou sprchou a také prostory šatny, umožňující zaměstnancům odložení svršků či převléknutí do pracovního úboru. Ten mají zaměstnanci možnost získat od zaměstnavatele každý půl rok dle vlastního výběru z produktů, které společnost XY prodává.

V každém městě je k dispozici jedno služební vozidlo, díky kterému je možné zajistit zásobování prodejen kancelářskými a hygienickými potřebami z velkoobchodů. Veškeré náklady na automobil platí zaměstnavatel.

4.4.6 Péče o životní prostředí

V každé z prodejen společnosti XY je ve společných prostorech k dispozici odpadkový koš, do kterého se používají BIO rozložitelné pytle na odpadky. Odpadkové koše zaměstnanci vynášejí každý večer po konci směny do popelnic k tomu určených. Samozřejmostí je také vybavení každé prodejny koši na tříděný odpad, který každý týden odváží vybraný zaměstnanec služebním vozidlem do kontejnerů pro tříděný odpad.

V každé prodejně jsou na veškeré osvětlení použity LED světla, které mají výrazně menší spotřebu, než klasické žárovky a tím tak šetří životní prostředí.

4.4.7 Zaměstnanecké benefity

Vzhledem k tomu, že je společnost XY zaměřena čistě na přeprodej zboží, je pro zaměstnance nastaven systém základního platu, spolu se systémem bonusů. V praxi to funguje tak, že má zaměstnanec jasně stanovenou hrubou mzdu, ke které může v rámci bonusů získat velmi slušné finanční ohodnocení. Výše bonusů závisí na výši denní tržby, kdy je stanovena částka, od které se bonusy počítají. Zaměstnanci tak po dovršení stanovené částky získávají 10 % z této částky a z každých dalších tržeb. Pokud ovšem stanovené částky zaměstnanci v jednom dni nedosáhnou, žádný bonus se jim nepřičítá.

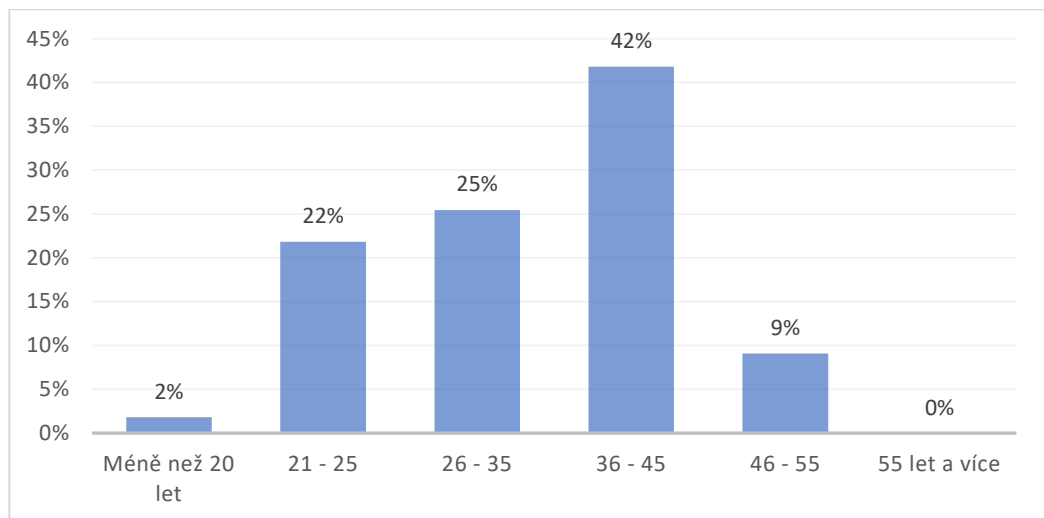
Vedení společnosti XY také poskytuje slevu 50% na veškeré produkty, které prodává.

4.5 Výsledky dotazníkového šetření a jejich vyhodnocení

1) Pohlaví

Z první identifikační otázky, zaměřující se na pohlaví respondentů vzešlo, že z celkového počtu 55 respondentů je 87 % žen a pouhých 19 % mužů. Autor práce se domnívá, že je převaha žen zapříčiněna povahou práce, kterou je prodej luxusního zboží, k čemuž mají ženy mnohem větší vztah, než je tomu tak u mužů.

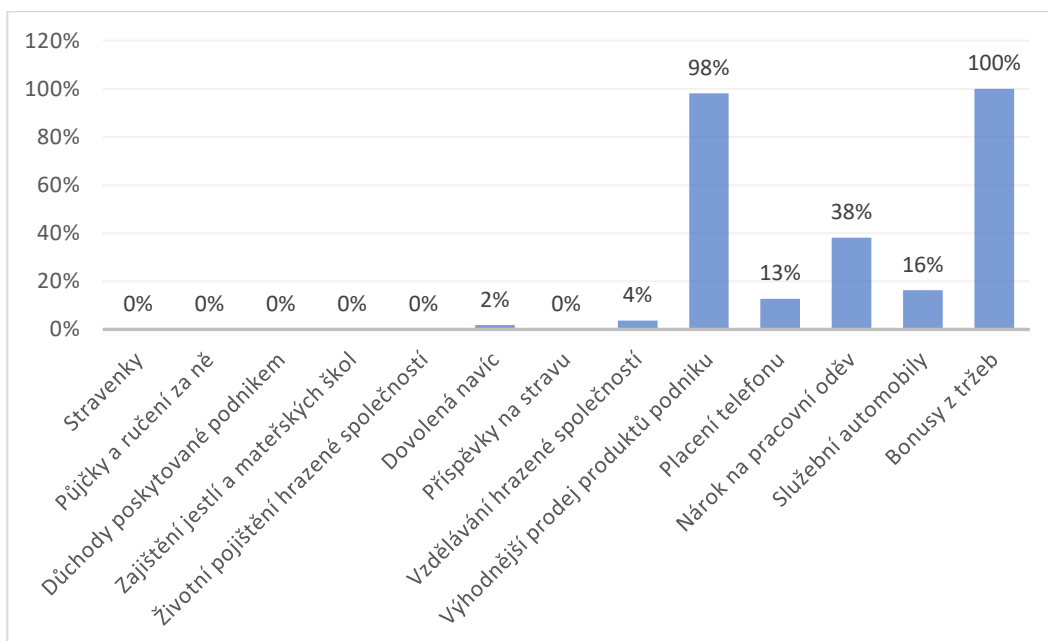
2) Věk



Graf 1 Věkové složení respondentů. Zdroj: vlastní výzkum.

Nejvíce zaměstnanců společnosti XY, konkrétně 42 %, se nachází ve skupině 36–45 let. Druhou nejpočetnější skupinu tvoří rozmezí 26–35 let, ve které se nachází 25 % zaměstnanců. Následuje 22 % zaměstnanců v rozmezí 21–25 let. Pět zaměstnanců je pak od 46 do 55 let a pouze jeden zaměstnanec spadá do věkové kategorie pod 20 let. Naopak žádnému zaměstnanci společnosti XY není více než 55 let.

3) Jaké zaměstnanecké benefity jsou vám ve společnosti poskytovány?
(Možno uvést více odpovědí)

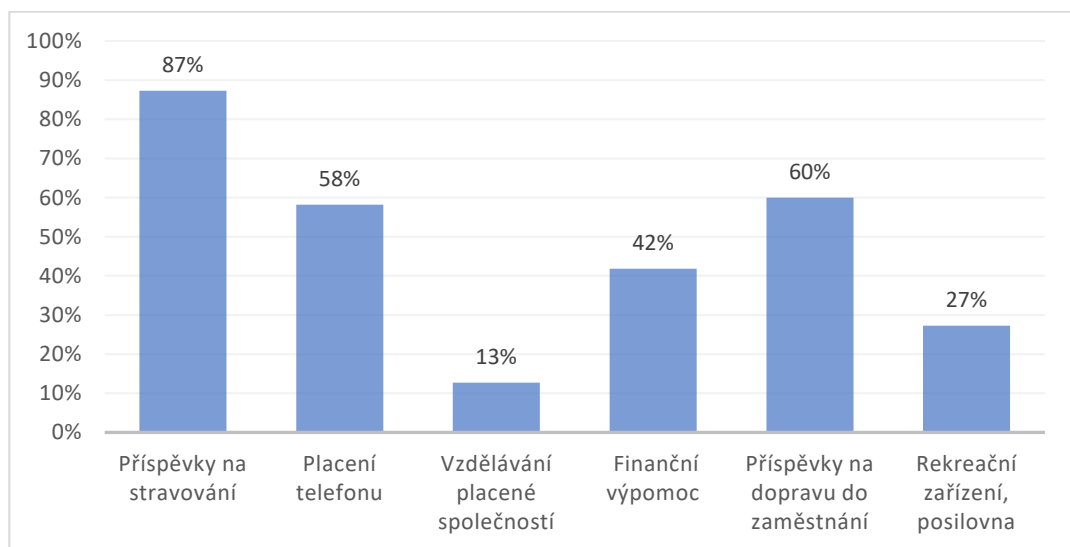


Graf 2 Poskytované zaměstnanecké benefity. Zdroj: vlastní výzkum.

Třetí otázka v pořadí zkoumá, zda si oslovení zaměstnanci uvědomují, jaké benefity jsou jim ve společnosti XY poskytovány. Vzhledem k tomu, že se jedná o otázku s více možnými odpověďmi, nebude stanoven procentuální podíl jednotlivých benefitů. Plných 100 % oslovených zaměstnanců ví o poskytovaných bonusech z tržeb, které jsou pro zaměstnance prodeje velmi důležité a často tvoří velmi podstatnou složku mzdy. Poskytování prodávaných produktů za výhodnější ceny je taktéž benefitem, jehož poskytování si zaměstnanci uvědomují a 98 % zaměstnanců tak v dotazníku taktéž uvedlo. Poskytování pracovního oděvu je benefitem, o jehož poskytování ví pouze 38 % dotazovaných zaměstnanců. Benefit placení telefonu uvedlo 13 % zaměstnanců, který podle autora názoru mohli zaměstnanci zaměnit se služebními telefony v každé prodejně, které ovšem nejsou určeny k osobnímu používání. 16 % zaměstnanců také uvedlo možnost služebního automobilu, který, jak již bylo dříve uvedeno, mohou využívat pouze vedoucí prodejen. Asistenti prodeje tak nemají možnost uvést služební automobil jako poskytovaný benefit. Vzdělávání hrazené společností není ve společnosti XY dle předchozího kvalitativního výzkumu posky-

toováno a dle autorova názoru jde o chybnou domněnku zaměstnanců zaměřující školení o nových produktech za hrazené vzdělávání společností. V případě jednoho zaměstnance uvádějícího dovolenou navíc se autor domnívá, že zaměstnanec měl na mysli možnost domluvy s druhou směnou v případě nutné pracovní absence.

4) O které z následujících zaměstnaneckých benefitů byste měl/a největší zájem? (Možno uvést více odpovědí.)

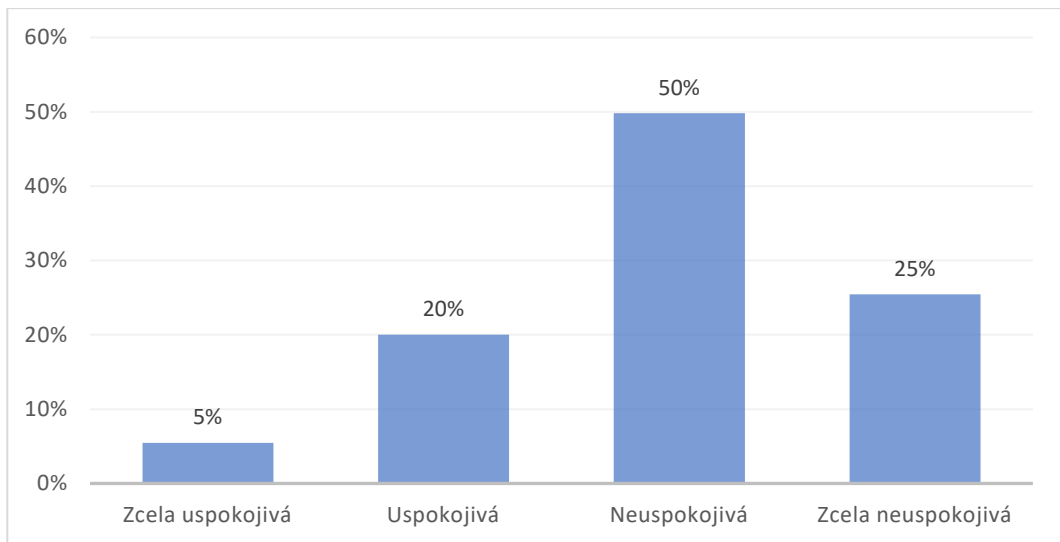


Graf 3 Požadované zaměstnanecké benefity. Zdroj: vlastní výzkum.

Nejvíce preferovaným benefitem, o který by měli zaměstnanci zájem, je příspěvek na stravování, který by uvítalo vysokých 87 % zaměstnanců. Příspěvky na dopravu do zaměstnání jsou spolu s placením telefonu také benefitem, o který by měla nadpoloviční část, přesněji 60 % dotázaných zaměstnanců zájem. Finanční výpomoc by uvítalo 58 % dotázaných zaměstnanců. Nejméně chtěným benefitem uvedlo 13 % zaměstnanců jako vzdělávání placené společností, což by mohlo souviset s vyšším průměrným věkem respondentů, kteří by již nemuseli mít o další vzdělávání zájem.

Dotazovaní měli také možnost napsat jiné benefity, které nejsou ve výčtu možností, ale měli by o ně zájem. Nejvíce uváděnými benefity byl 13. plat, dovolená navíc a placení důchodového a životního připojištění zaměstnavatelem.

5) Je pro Vás nabídka zaměstnaneckých benefitů dostatečně uspokojivá?

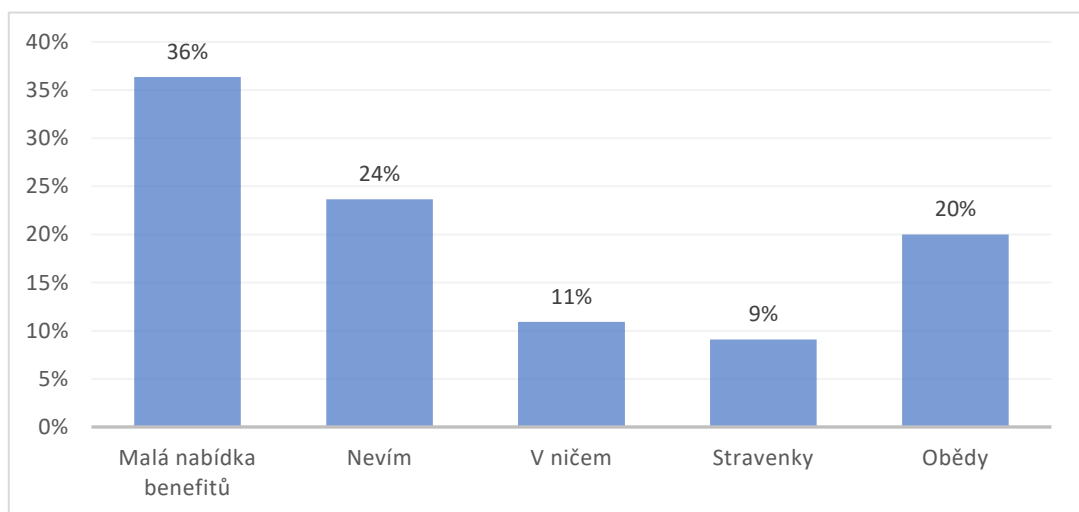


Graf 4 Spokojenost zaměstnanců s benefity. Zdroj: vlastní výzkum.

Z předchozí otázky bylo možné vyčíst, že by zaměstnanci měli zájem o mnohem více benefitů, než je jim aktuálně ve společnosti XY poskytováno. Výsledky této otázky tak reflektují celkovou nespokojenost zaměstnanců, kteří většinově vnímají nabídku benefitů jako neuspokojivou. Celkem 25 % zaměstnanců vnímá aktuální nabídku benefitů jako zcela neuspokojivou a 49 % zaměstnanců jako neuspokojivou.

6) V čem vidíte z hlediska poskytování zaměstnaneckých benefitů společnosti XY největší slabinu/y, která/é by si zasloužila/y nápravu?

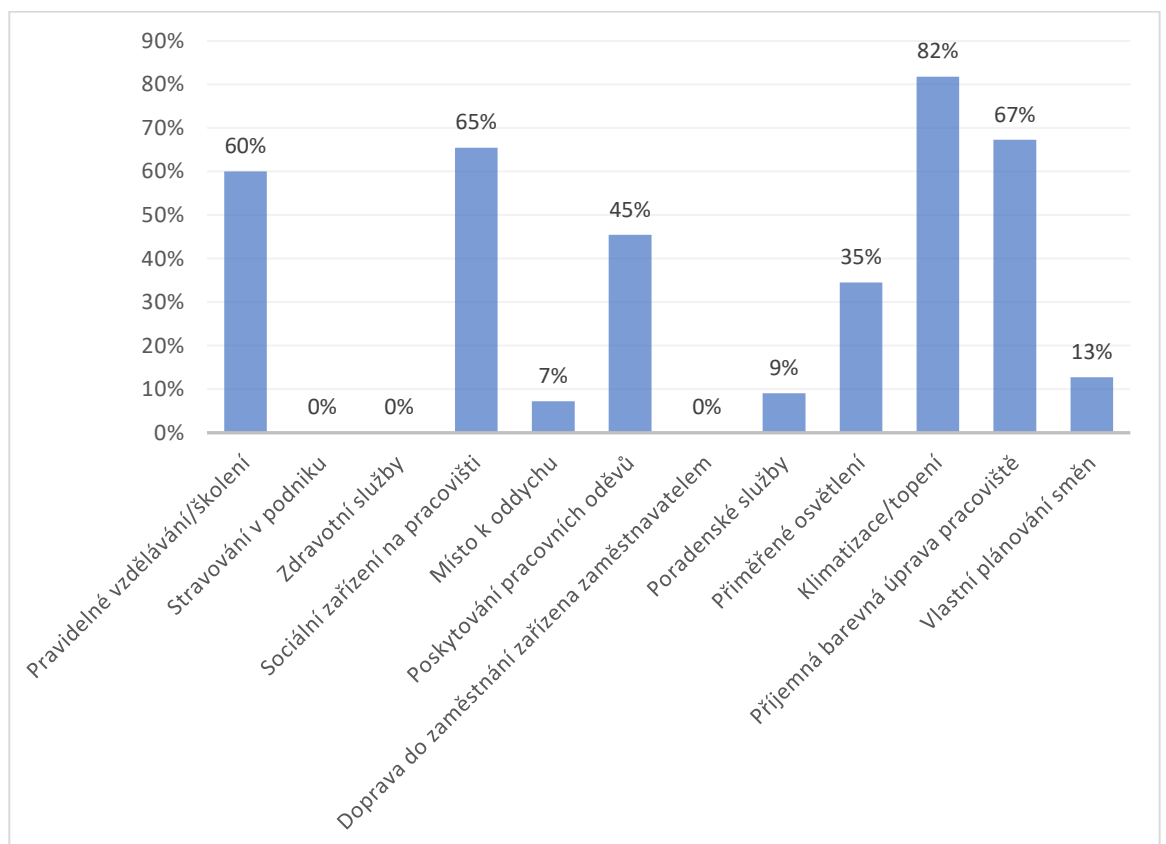
Odpověď prosím zdůvodněte.



Graf 5 Slabiny v poskytování benefitů. Zdroj: vlastní výzkum.

Otevřenou otázkou měli zaměstnanci možnost uvést konkrétní slabiny společnosti XY v poskytování zaměstnaneckých benefitů. Po předchozích otázkách není překvapením, že zaměstnanci vidí slabinu především v nedostatečné nabídce benefitů. Důvodem je fakt, že jsou jim komplexně poskytovány všehovšudy pouze 2 benefity – výhodnější nákup produktů podniku a bonusy z tržeb. Zajištění obědů je dle 20 % zaměstnanců také slabinou, jelikož často nemají šanci připravit si oběd na druhý den, pracují-li více dní v kuse, a často si tak musí jídlo objednávat v okolních restauracích či přes rozvoz z restaurací. Celkem 11 % dotázaných zaměstnanců nevidí problém v ničem a 24 % odpovědělo, že neví, jak jejich nespokojenost s nabídkou benefitů řešit. Neposkytování stravenek uvedlo jako slabinu společnosti XY celkem 9 % zaměstnanců a mají jistě spojitost s výsledky z otázky 4), kde většina zaměstnanců uvedla, že by uvítala příspěvky na stravování.

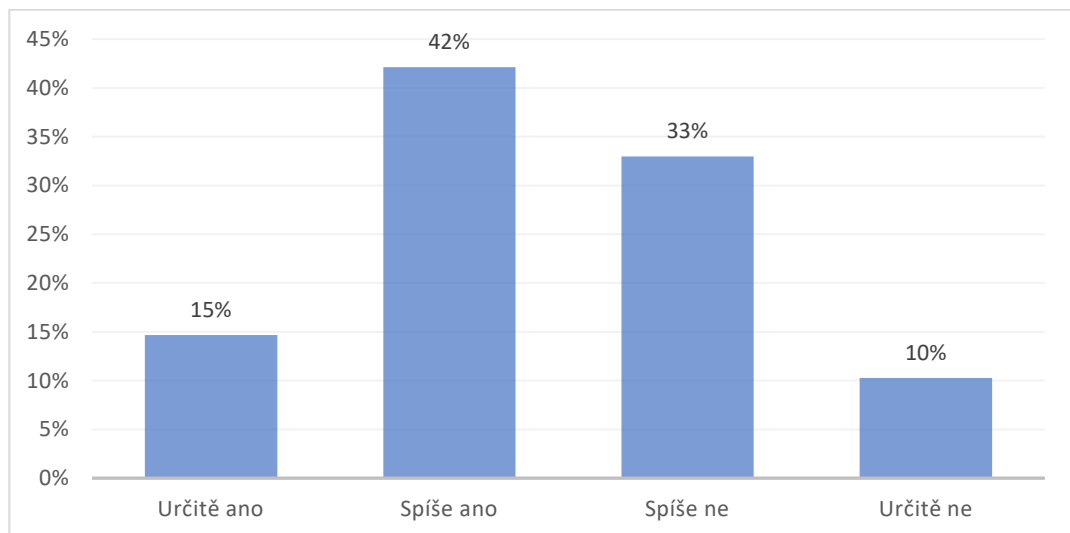
7) Jaká je podle Vás poskytována péče o zaměstnance v podniku?
(Možno uvést více odpovědí.)



Graf 6 Poskytovaná péče o zaměstnance. Zdroj: vlastní výzkum.

Zaměstnanci by si měli uvědomovat, jaká péče jim je ve společnosti poskytována. Celkem 82 % zaměstnanců si uvědomuje poskytování péče o příznivé klimatické podmínky, tedy vybavenost prodejen klimatizační a topící jednotkou. Vysokých 67 % zaměstnanců si také ve velké míře uvědomuje příjemnou barevnou úpravu pracoviště, stejně jako si 65 % zaměstnanců uvědomuje vybavenost prodejen sociálním zařízením. Pravidelné vzdělávání v oblasti produktového portfolia podniku je taktéž složkou péče, o které si je 60 % zaměstnanci společnosti XY vědoma. V menší míře je u 45 % zaměstnanců známa péče v oblasti poskytování pracovních oděvů, které ovšem nijak výrazně neovlivňují pracovní výkon zaměstnanců. Stravování v podniku, zdravotní služby a doprava do zaměstnání zařízena zaměstnavatelem jsou tři složky péče o zaměstnance, které nejsou zaměstnanci v dotazníku uvedeny ani jednou.

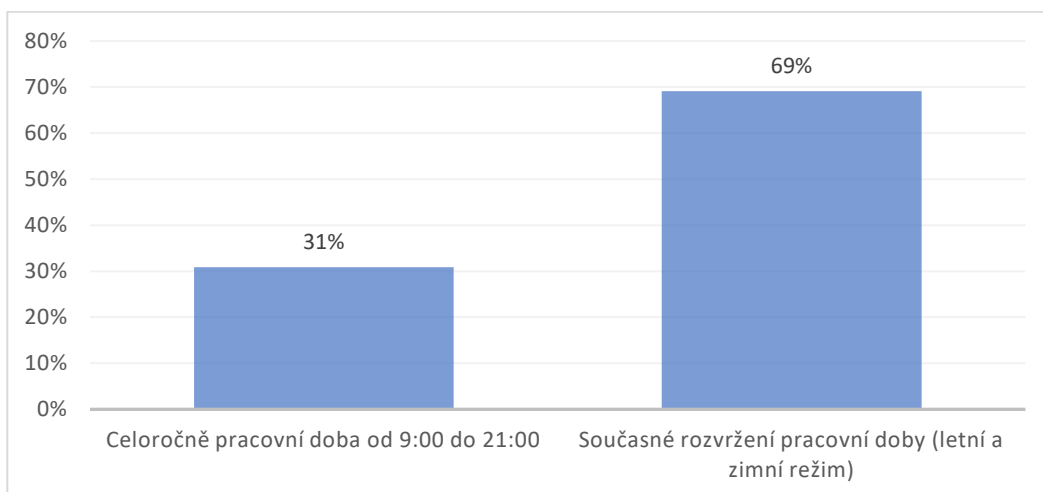
8) Jste spokojen/a s délkou pracovní doby a jejími změnami dle ročního období?



Graf 7 Spokojenost zaměstnanců s pracovní dobou a jejím rozvržením. Zdroj: vlastní výzkum.

Pracovní doba může být důležitým faktorem ve spokojenosti zaměstnanců. Ve společnosti XY jsou dle výzkumu zaměstnanci s pracovní dobou spíše spokojeni, nicméně nelze přehlédnout celkem 43 % negativních odpovědí. Nespokojenost zaměstnanců tak může být v tomto ohledu způsobena nestálou pracovní dobou, která se v průběhu roku mění a v dlouhém pracovním týdnu tak zaměstnanci odpracují 60 hodin týdně.

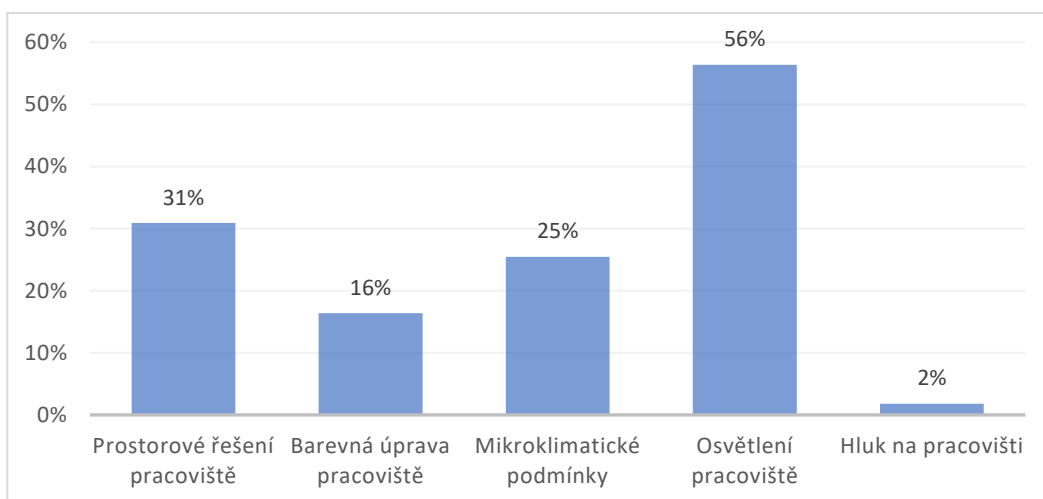
9) Pokud byste si mohli vybrat délku pracovní doby, bylo by to:



Graf 8 Preferovaná délka pracovní doby. Zdroj: vlastní výzkum.

I přes celkem vysokou míru nespokojenosti zaměstnanců s pracovní dobou a jejím rozvržením by se 69 % dotazovaných zaměstnanců rozhodlo spíše pro současné rozvržení pracovní doby s ohledem na letní a zimní režim, než pro stálou pracovní dobu po celý rok.

10) Se kterými z následujících oblastí pracovního prostředí jste spokojen/a nejméně? (Možno uvést více odpovědí.)

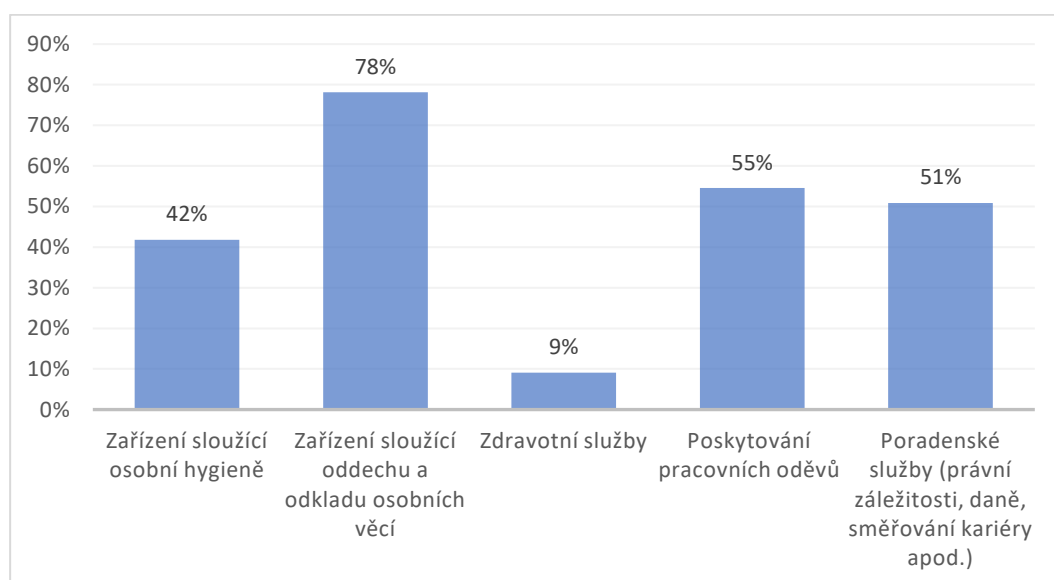


Graf 9 Nespokojenost s pracovním prostředím. Zdroj: vlastní výzkum.

Pracovní prostředí má na zaměstnance velmi velký vliv a působí na spokojenost, motivaci ale i zdraví zaměstnance. Nemá-li pracovní prostředí příznivé pro všechny zaměstnance, je velká šance, že dlouhodobé působení nepříznivých podmínek zapříčiní v nejhorším případě až zdravotní problémy. Celkem

56 % zaměstnanců společnosti XY je především nespokojeno s osvětlením pracoviště, které musí být uzpůsobeno potřebě podniku, a to prodeji luxusního zboží, které musí být co nejlépe osvětleno pro jeho nejlepší prezentaci. Prostorové řešení pracoviště je také další oblastí pracovního prostředí, které dotázaným 31 % zaměstnancům vadí. Mikroklimatické podmínky nevyhovují čtvrtině, tedy 25 % dotázaným, a to zřejmě kvůli nutnosti otevření vstupních dveří do prodejny. 16 % zaměstnanců je pak nespokojeno s barevnou úpravou pracoviště.

11) Které z nabízených služeb na pracovišti byste uvítal/a, popřípadě vylepšil/a? (Možno uvést více odpovědí.)

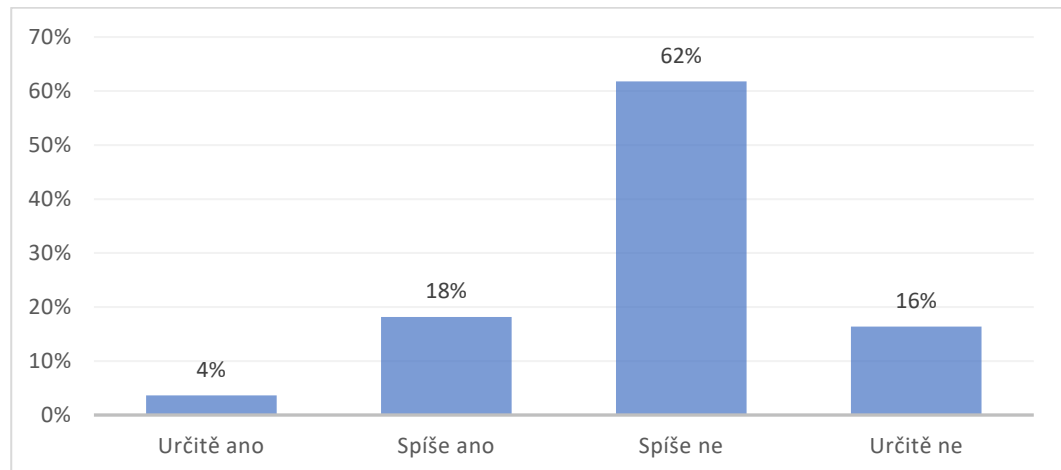


Graf 10 Nabízené služby na pracovišti. Zdroj: vlastní výzkum.

Zaměstnanci by v drtivé většině uvítali zlepšení místa pro oddech a odklad osobních věcí. 55 % zaměstnanců vidí nedostatky v poskytování pracovních oděvů, které jsou jim poskytovány každý půl rok. Celkem překvapivě by 51 % zaměstnanců také uvítalo zavedení poradenských služeb a také zlepšení zázemí určeného k osobní hygieně.

Jako jinou možnost zaměstnanci uvádějí poskytování nápojů na pracovišti formou nápojových automatů, zvětšení prostoru určeného pro konzumaci stravy, kávovar či dokonce gel určený na bolest nohou, vzhledem k tomu, že prodavači většinu směny stojí a nemají šanci si odpočinout.

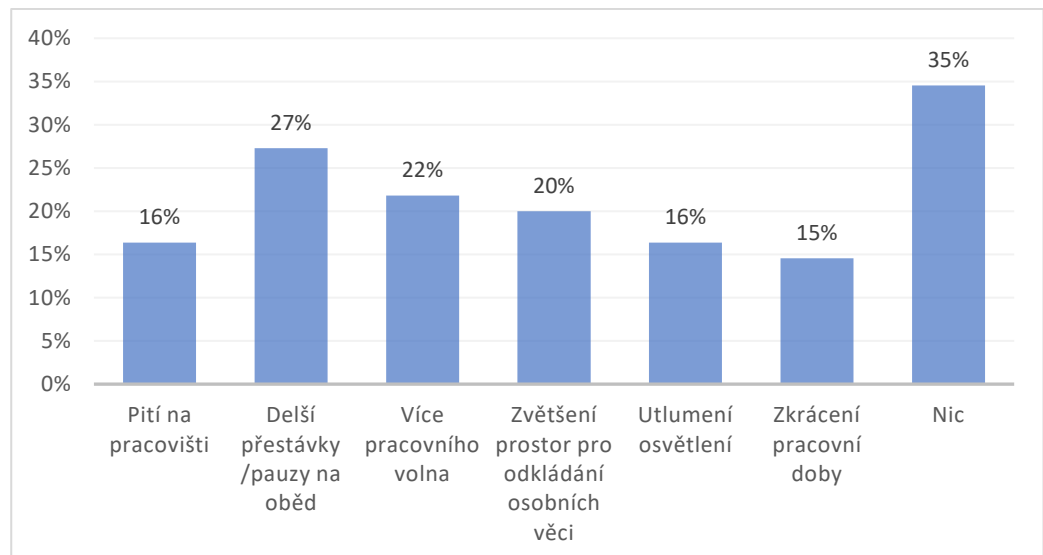
12) Považujete současný systém péče o zaměstnance za dostačující?



Graf 11 Spokojenost zaměstnanců se systémem péče. Zdroj: vlastní výzkum.

Dle grafu 11 lze s jistotou říci, že zaměstnanci společnosti XY považují současný systém péče o ně za nedostačující, kdy 62 % zaměstnanců označilo možnost Spíše ne a 16 % zaměstnanců považuje systém péče za zcela nedostačující. Pouze v součtu 22 % dotazovaných považuje systém péče za dostačující.

13) Popište, prosím, vlastními slovy, co byste chtěl/a v podniku z hlediska péče o zaměstnance zlepšit?



Graf 12 Zlepšení péče o zaměstnance. Zdroj: vlastní výzkum.

I přes nespokojenost si zaměstnanci z velké části neuvědomují, zda, nebo jakým způsobem péči ve společnosti XY zlepšit. 35 % dotázaných zaměstnanců uvedlo, že by v péči o ně nechtěli zlepšit nic, což může být způsobeno

nízkým povědomím zaměstnanců o problematice péče o zaměstnance. Nejvíce však ve 27 % případů uváděli možnost delších přestávek na oddech či oběd. Dále zaměstnanci vidí možnost v navýšení pracovního volna a zkrácení pracovní doby. 16 % zaměstnanci by uvítalo redukci osvětlení na prodejnách a také poskytování pitné vody na pracovišti.

4.6 Empiricky získané odpovědi na stanovené výzkumné otázky

První výzkumná otázka: Jakou péči o zaměstnance a jaké zaměstnanecké benefity podnik svým zaměstnancům nabízí?

Společnost XY svým zaměstnancům dle rozhovoru s manažerem poskytuje ne zcela komplexní péči, což potvrzují i výsledky dotazníků. Péče o zaměstnance ve společnosti se soustředí na vzdělání v oblasti prodávaných produktů a znalosti zaměstnanců. Zaměstnanci si dle výsledků dotazníkového šetření taktéž uvědomují snahu zaměstnavatele o péči v oblasti služeb poskytovaných na pracovišti, a to konkrétně o vybavení prodejen novými klimatizačními jednotkami schopnými i topení v zimním období a o příjemné barevné úpravě prodejen.

Zaměstnanecké benefity jsou společností poskytovány komplexně jen dva. Jde o bonusy z tržeb a prodej produktů společnosti za výhodnější cenu. Zaměstnanci mají dále možnost získání vybraného pracovního oděvu zdarma každých šest měsíců z produktů prodávaných společností. Vedoucí provozoven mají možnost využití firemního automobilu.

Druhá výzkumná otázka: Jsou zaměstnanci spokojeni se současným systémem péče o zaměstnance?

Výsledky kvantitativního šetření jasně poukazují na fakt, že jsou zaměstnanci se současným systémem péče převážně nespokojeni. Jako důvod nespokojenosti bylo nejčastěji uváděno nepřiměřené osvětlení na pracovišti, nevybavenost prodejen automaty na pitnou vodu, a ne příliš velký prostor pro odpočinek, konzumaci stravy a odklad osobních věcí. Velká část dotázaných zaměstnanců by taktéž uvítala zavedení poradenských služeb v oblasti financí, právních záležitostí a či směřování kariéry.

Spokojeni jsou naopak v oblastech vzdělávání probíhajícího periodicky každý půl rok a dle potřeb regionálním manažerem.

Třetí výzkumná otázka: Je nabídka benefitů zaměstnanci vnímána jako dostatečná?

Tři čtvrtiny respondentů považuje aktuální nabídku zaměstnaneckých benefitů za nedostatečnou. Nespokojenost souvisí s výsledkem dotazníkového šetření, ze kterého jednoznačně vyšlo najevo, že je nabídka benefitů zaměstnanci vnímána jako nedostatečně rozmanitá a zaměstnanci by uvítali širší nabídku benefitů.

4.7 Návrh doporučení ke zefektivnění současného systému péče o zaměstnance a nabídky zaměstnaneckých benefitů

Systém péče o zaměstnance společnosti XY je po analýze dotazníkového šetření na ne příliš vysoké úrovni. Stejně tak lze hovořit i o poskytovaných benefitech. Na základě empirických výzkumu tak bude autorem navrženo doporučení ke zlepšení systému péče o zaměstnance a také nabídky zaměstnaneckých benefitů. Úspěch společnosti XY, jakožto společnosti zabývající se pouze přeprodejem zboží, závisí především na výkonu zaměstnanců, který je dle teoretických poznatků vysoce ovlivňován jejich spokojeností s vykonávanou prací. Je tedy hlavně v zájmu vedení společnosti XY, aby přehodnotilo současný sys-

tém péče o zaměstnance a nejlépe přímo se zaměstnanci prodiskutovalo konkrétní požadavky zaměstnanců. Jelikož je cílem bakalářské práce analýza systému péče a benefitů spolu s navržením zefektivnění systému péče a nabídky zaměstnaneckých benefitů, bude v této části v návaznosti na výsledky empirického výzkumu porovnaného s teoretickými východisky navržen upravený a efektivnější systém péče a nabídka benefitů tak, aby byla spokojena v nejlepším případě většina zaměstnanců prodeje, čímž by se mohla zvýšit výkonnost společnosti XY.

4.7.1 Doporučení v oblasti péče o zaměstnance

Na základě výsledku empirického výzkumu kvantitativní metodou, kterým byl zjištěn nedostatek v péči o zaměstnance ve společnosti XY, budou doporučeny oblasti problematiky péče o zaměstnance, které zaměstnanci vnímají jako nedostatečné.

Pracovní přestávka

Především v letních měsících, kdy zaměstnanci pracují až 12 hodin denně by bylo vhodné jim poskytnout delší přestávky na oddech nad rámec zákonného minima, než aktuální půl hodinu po 6 odpracovaných hodinách.

Doporučením je v tomto případě navýšení přestávky z nynější půl hodiny na jednu hodinu nepřetržitého odpočinku. Vzhledem k vícečlenným směnám by takováto změna neměla přinést komplikace v provozu prodejen a zaměstnanci, kteří jsou často denně vytíženi, by tak měli možnost delšího fyzického ale i psychického odpočinku, který je neodmyslitelně spojen s vlivem na výkonnost zaměstnanců.

Místo pro oddech, konzumaci stravy a odklad osobních věcí

V zázemí každé prodejny se nachází místo určené pro oddech, konzumaci stravy a odklad osobních věcí. Zázemí určené pro zaměstnance je dle výsledků empirického výzkumu často nedostatečně prostorné a zaměstnanci

tak nemají možnost stoprocentního využití doby určené k odpočinku nebo konzumaci stravy vzhledem ke stísněnosti těchto prostor.

Z tohoto důvodu autor bakalářské práce navrhuje vedení společnosti XY, aby, je-li to možné, zvážila rozšíření těchto prostor na konto místa určeného pro sklad produktů, které je v každé prodejně spojené právě s místem určenému k odpočinku, konzumaci stravy a odkladu osobních věcí. Zaměstnanci by tak měli možnost trávit čas určený k oddychu v příjemnějším prostředí, které by je nijak neomezovalo. Vedle výše zmíněného by také zaměstnavatel mohl poskytovat zaměstnancům na pracovišti nealkoholické nápoje formou nápojového automatu.

Osvětlení pracoviště

Vliv na spokojenost i zdraví zaměstnanců má osvětlení pracovních prostor, které je ve společnosti XY dle názoru mnoha zaměstnanců příliš intenzivní a může tak velice negativně působit na výkon zaměstnanců a zrakovou pohodu, v krajním případě až na jejich zdravotní stav.

Bylo by proto vhodné posoudit individuálně každou prodejnu z hlediska osvětlení a po důkladné diskuzi se zaměstnanci prodejny nastavit či utlumit reflektory tak, aby nesvítily zaměstnancům při pracovním výkonu do obličeje. Řešit by se měla také barevnost umělého osvětlení a jeho rovnoměrnost, popřípadě odstranění osvětlení v místech, kde se nenachází vitríny s prodávanými produkty.

Prostorové řešení pracoviště

Prostorové řešení je další složkou péče o zaměstnance, se kterou jsou zaměstnanci nespokojení. Proto, aby zaměstnanci odvedli svou práci co nejrychleji a nejefektivněji, je nutností uzpůsobit prostorové řešení pracoviště tak, aby měli zaměstnanci co nejsnadnější přístup k produktům a manipulaci s nimi a zároveň nebyla ohrožena jejich bezpečnost a zdraví.

Autor bakalářské práce opět doporučuje individuální posouzení každé prodejny a diskuzi se zaměstnanci, kteří se v provozu pohybují denně a vědí tak, jaké konkrétní změny v prostorovém řešení pracoviště provést pro zefektivnění

procesu prodeje. Prostor v oblasti prodejní kasy by se měl uzpůsobit tak, aby měl prodavač na kase dostatek manipulačního prostoru k obsluhování počítače s pokladním systémem, platebního terminálu a terminálu k vyhotovování formulářů Tax Free.

4.7.2 Doporučení v oblasti zaměstnaneckých benefitů

Zaměstnanecké benefity jsou poskytovány zaměstnancům jako odměna za jejich práci a úsilí. Je tak vhodné zvážit poskytování zaměstnancům něco navíc v podobě benefitů. Vzhledem k výsledkům empirické části navrhuje autor práce zavedení následujících zaměstnaneckých benefitů:

Stravenky

Vzhledem k dlouhé pracovní době a vysokému pracovnímu nasazení je autorem doporučováno poskytovat zaměstnancům příspěvky na stravování ve formě stravenek, konkrétně v hodnotě 90 korun na den, jejichž nominální hodnotu by z 50 % platil zaměstnavatel. Vzhledem k možnosti odepsání tohoto benefitu z daní by zaměstnavatel výrazně podpořil spokojenost zaměstnanců s minimálním zásahem do podnikových nákladů na zaměstnance.

Činí-li počet průměrně odpracovaných dní v měsíci jednoho zaměstnance 15 dnů, bude celková hodnota poskytovaných stravenek za měsíc při nominální hodnotě stravenky 90 Kč celkem 1350 Kč, z čehož 50 % proplatí zaměstnavatel, tedy 675 Kč. Celkové měsíční

Náklady na všechny pracovníky v prodejnách jsou popsány v tabulce č.2. Celkové měsíční náklady na příspěvky na stravování by činily 42525 Kč.

Náklady na 1 zaměstnance (Kč/měsíc)	Počet zaměstnanců	Náklady celkem (Kč/měsíc)
675	63	42525

Tabulka 2 Stravenky - celkové náklady na zaměstnance v prodejnách. Zdroj: vlastní zpracování.

Příspěvky na dopravu do zaměstnání

Stejně jako strava by měla být hrazena i doprava do zaměstnání, a to bez podmínek využívání dopravního prostředku (MHD nebo vlastní automobil). Příspěvek na dopravu by byl rozdělen dle vzdálenosti místa bydliště pracovníka od místa výkonu práce. Podrobný popis návrhu zavedení benefitu je popsán v tabulce č.3.

Vzdálenost bydliště od pracoviště	Měsíční příspěvek zaměstnavatele (Kč/zaměstnanec)
Do 15 kilometrů	x
15 až 25 kilometrů	700
26 až 35 kilometrů	900
36 a více kilometrů	1100

Tabulka 3 Příspěvek na dopravu do zaměstnání. Zdroj: vlastní zpracování.

Výrazně by se zavedením tohoto benefitu zvýšila spokojenost zaměstnanců, jelikož velká část zaměstnanců do zaměstnání vzhledem k poloze prodejen dojíždí na své vlastní náklady.

Finanční výpomoc

Finanční výpomoc doporučuje autor ve společnosti XY zavést například formou měsíčních záloh na výplatu, jejichž výši by si mohli určit sami zaměstnanci, avšak maximální možná částka by činila 5000 korun. Zálohy na výplaty by se vyplácely 10 dní před výplatou, což by mnoha zaměstnancům mohlo pomoci v případech finanční krize.

Vzhledem k tomu, že se jedná pouze o zálohu, která je brána z čisté mzdy zaměstnanců, by zavedení tohoto benefitu nemělo vliv na zvýšení nákladů na zaměstnance.

Příspěvek na penzijní připojištění

Jako dalším možným benefitem, který by bylo vhodné zaměstnancům společnosti XY poskytovat je příspěvek k důchodovému připojištění, který by

zajistil spokojenost a jistotu pro zaměstnance, kteří si aktuálně připojištění musí platit ze sta procent sami. Jednalo by se o měsíční příspěvek ve výši 400 korun každému zaměstnanci, který je již po zkušební době. Náklady na příspěvek na penzijní připojištění jsou vypočítány v tabulce č.4.

Náklady na 1 zaměstnance (Kč/měsíc)	Počet zaměstnanců	Náklady celkem (Kč/měsíc)
400	63	25200

Tabulka 4 Příspěvek na penzijní připojištění. Zdroj: vlastní zpracování.

Zaměstnavatel by také měl stanovit podmínky vyplácení. Pro zaměstnance například v dlouhé pracovní neschopnosti by se příspěvek adekvátně snížil dle počtu odpracovaných dní v měsíci.

13. plat

Poskytování 13. platu je benefitem, který zaměstnanci uváděli taktéž jako benefit, který by přispěl k jejich větší spokojenosti ve společnosti XY. Výše 13. platu se odvíjí od průměrné měsíční hrubé mzdy zaměstnance a bude tak ovlivněna počtem odpracovaných dnů, tudíž se bude snižovat i čerpáním dnů pracovní neschopnosti a dovolené.

Vzhledem k požadavku společnosti XY o nezveřejňování konkrétní výše hrubých mezd tak nebude popsán konkrétní návrh nákladů na 13. plat.

Závěr

Velice důležitou součástí každé společnosti jsou zaměstnanci, především pak ti vysoce kvalifikovaní. Péče o ně je tak hlavním faktorem ovlivňující jejich spokojenost a tím i výkonnost stejně tak, jako poskytování benefitů, které jsou jakousi odměnou zaměstnancům nad rámec.

Cílem bakalářské práce je analyzovat systém péče o zaměstnance v podniku XY a zaměstnaneckých benefitů a dle teoretických východisek navrhnout z doporučení a zefektivnění systému péče a poskytování benefitů.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě hlavní části, a to na část teoretickou a praktickou. Teoretická část vychází čistě z odborné literatury, ve které je podrobně popsána problematika péče o zaměstnance v podniku a také zaměstnaneckých benefitů, především pak pro zaměstnance prodeje.

Praktická část obsahuje představení společnosti XY, ve které byl pomocí strukturovaného rozhovoru s manažerem a dotazníkového šetření zaměstnanců analyzován současný stav systému péče o zaměstnance a poskytovaných zaměstnaneckých benefitů a také spokojenost zaměstnanců s péčí i benefity. Díky výsledkům empirického šetření bylo možné odpovědět na tři výzkumné otázky, čímž byla splněna první část cíle bakalářské práce, tedy analyzovat současný systém péče o zaměstnance a zaměstnanecké benefity. Díky výsledkům dotazníkového šetření, ve kterém zaměstnanci vyjádřili úroveň své spokojenosti se současným systémem péče a benefitů, bylo možné následně vytvořit návrh doporučení pro obě zkoumané problematiky, který přispěje ke spokojenosti zaměstnanců a tím i ke zvýšení výkonnosti společnosti, čímž je splněna i druhá část cíle bakalářské práce.

Regionální manažer přislíbil, že vezme v potaz výsledky praktické části a návrhy ke zlepšení předá vedení společnosti, která tak může využít výsledky ke zefektivnění systému péče o zaměstnance a k rozšíření nabídky zaměstnaneckých benefitů.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje:

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

BAREŠOVÁ, Andrea. *E-learning ve vzdělávání dospělých*. Praha: 1. VOX, 2011. ISBN 978-80-87480-00-7.

BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro managery: pro kombinované studium studijního programu Ekonomika a management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. ISBN 978-80-7395-155-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Přeložil Jiří BLÁHA, přeložil Zdeňka KAŇÁKOVÁ, přeložil Aleš MATEICIUC. Praha: Computer Press, 2002. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-7226-515-6.

HÜTTLOVÁ, Eva. *Organizace práce a pracovní podmínky*. Přepřac. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1997. ISBN 80-7079-068-7.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

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

PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-274-1.

Zákoník práce: zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21.dubna 2006. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. Právo a management. ISBN 978-80-87974-02-5

Internetové zdroje:

Systemy odměňování a benefity. *PROFI-MEN, s.r.o.* [online]. Copyright © 2015 PROFI [cit. 29.04.2018]. Dostupné z: <http://www.profimen.cz/poradenstvi-a-sluzby-v-hr/systemy-odmenovani-a-benefity/>

Seznam obrázků a grafů

Obrázky

Obrázek 1 Fáze pracovní instruktáže. Zdroj: upraveno podle Armstronga (1999, s. 896).....	19
Obrázek 2 Organizační struktura společnosti. Zdroj: Vlastní tvorba dle interní dokumentace společnosti.....	29

Grafy

Graf 1 Věkové složení respondentů. Zdroj: vlastní výzkum.....	37
Graf 2 Poskytované zaměstnanecké benefity. Zdroj: vlastní výzkum.....	38
Graf 3 Požadované zaměstnanecké benefity. Zdroj: vlastní výzkum.....	39
Graf 4 Spokojenost zaměstnanců s benefity. Zdroj: vlastní výzkum.....	40
Graf 5 Slabiny v poskytování benefitů. Zdroj: vlastní výzkum.....	40
Graf 6 Poskytovaná péče o zaměstnance. Zdroj: vlastní výzkum.....	41
Graf 7 Spokojenost zaměstnanců s pracovní dobou a jejím rozvržením. Zdroj: vlastní výzkum.	42
Graf 8 Preferovaná délka pracovní doby. Zdroj: vlastní výzkum.....	43
Graf 9 Nespokojenost s pracovním prostředím. Zdroj: vlastní výzkum.	43
Graf 10 Nabízené služby na pracovišti. Zdroj: vlastní výzkum.....	44
Graf 11 Spokojenost zaměstnanců se systémem péče. Zdroj: vlastní výzkum.	45
Graf 12 Zlepšení péče o zaměstnance. Zdroj: vlastní výzkum.....	45

Seznam tabulek

Tabulka 1 Zaměstnanci společnosti XY. Zdroj: interní dokumentace společnosti.	27
Tabulka 2 Stravenky - celkové náklady na zaměstnance v prodejnách. Zdroj: vlastní zpracování.....	50
Tabulka 3 Příspěvek na dopravu do zaměstnání. Zdroj: vlastní zpracování.....	51
Tabulka 4 Příspěvek na penzijní připojištění. Zdroj: vlastní zpracování.....	52

Přílohy

Příloha č. 1: Strukturovaný rozhovor

- 1) Jaká je v podniku zavedená pracovní doba a jak je rozvržena?
- 2) Jaký je pro zaměstnance v prodejnách nastaven pracovní režim?
- 3) Jakým způsobem je pracovní prostředí (osvětlení, barevná úprava, mikroklimatické podmínky apod.) v prodejnách přizpůsobeno zaměstnancům?
- 4) Jak zajišťujete pro své zaměstnance školení týkající se BOZP?
- 5) Jaké vzdělávací aktivity zajišťujete svým zaměstnancům?
- 6) Jaké poskytujete zaměstnancům služby na pracovišti?
- 7) Věnuje podnik péči o životní prostředí?
- 8) Jaké zaměstnanecké benefity Vaším zaměstnancům poskytujete?

Příloha č. 2: Dotazník

Vážený zaměstnanci,

jmenuji se Jiří Heliks a jsem studentem Masarykova ústavu vyšších studií na Českém vysokém učení technickém. Touto cestou bych Vás, milí zaměstnanci, rád požádal o vyplnění dotazníku, který slouží pouze pro účely mé bakalářské práce, která má za cíl zanalyzovat systém péče o zaměstnance a zaměstnanecké benefity. Výsledkem tohoto dotazníku bude zjištění Vaší spokojenosti, díky čemuž bude možné navrhnout zefektivnění systému péče o zaměstnance a nabídky zaměstnaneckých benefitů.

Otazník obsahuje celkem 12 otázek. U otázek s volbou odpovědi, prosím, zakroužkujte pouze jednu odpověď, není-li uvedeno jinak, nebo odpovězte vlastními slovy na otevřenou otázku. Data jsou zcela anonymní. Děkuji Vám za Váš čas.

Jiří Heliks

1) Pohlaví:

- a. Žena
- b. Muž

2) Věk

- a. Méně než 20 let
- b. 21 – 25
- c. 26 – 35
- d. 36 – 45
- e. 46 – 55
- f. 56 let a více

3) Jaké zaměstnanecké benefity jsou Vám ve společnosti poskytovány? (Možno uvést více odpovědí)

- a. Stravenky
- b. Půjčky a ručení za ně
- c. Důchody poskytované podnikem
- d. Zajištění jeslí a mateřských škol
- e. Životní pojištění hrazené společností
- f. Dovolená navíc
- g. Příspěvky na stravu
- h. Vzdělávání hrazené společností
- i. Výhodnější prodej produktů podniku
- j. Placení telefonu
- k. Nárok na pracovní oděv
- l. Služební automobily
- m. Bonusy z tržeb

4) O které z následujících zaměstnaneckých benefitů byste měl/a největší zájem? (Možno uvést více odpovědí.)

- a. Příspěvky na stravování
- b. Placení telefonu
- c. Vzdělávání placené společností
- d. Finanční výpomoc
- e. Příspěvky na dopravu do zaměstnání
- f. Rekreační zařízení, posilovna
- g. Jiné (uved'te):.....

5) Je pro Vás nabídka zaměstnaneckých benefitů ve společnosti dostatečně uspokojivá?

- a. Zcela uspokojivá
- b. Uspokojivá
- c. Neuspokojivá
- d. Zcela neuspokojivá

6) V čem vidíte z hlediska poskytování zaměstnaneckých benefitů společnosti XY největší slabinu/y, která/é by si zasloužila/y nápravu? Odpověď prosím zdůvodněte.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

7) Jaká je podle Vás poskytována péče o zaměstnance v podniku? (Možno uvést více odpovědí)

- a. Pravidelné vzdělávání/školení
- b. Stravování v podniku
- c. Zdravotní služby
- d. Sociální zařízení na pracovišti
- e. Místo k oddychu
- f. Poskytování pracovních oděvů
- g. Doprava do zaměstnání zařízena zaměstnavatelem
- h. Poradenské služby
- i. Přiměřené osvětlení
- j. Klimatizace/topení
- k. Příjemná barevná úprava pracoviště
- l. Vlastní plánování směn
- m. Jiná (uved'te):.....

8) Jste spokojeni s délkou pracovní doby a jejími změnami v ročním období?

- a. Určitě ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Určitě ne

9) Pokud byste si mohli vybrat délku pracovní doby, bylo by to:

- a. Celoročně pracovní doba od 9:00 do 21:00
- b. Současné rozvržení pracovní doby (letní a zimní režim)

10) Se kterými z následujících oblastí pracovního prostředí jste spokojen/a nejméně? (Možno uvést více odpovědí.)

- a. Prostorové řešení pracoviště
- b. Barevná úprava pracoviště
- c. Mikroklimatické podmínky
- d. Osvětlení pracoviště
- e. Hluk na pracovišti

11) Které z nabízených služeb na pracovišti byste uvítal/a, popřípadě vylepšil/a? (Možno uvést více odpovědí.)

- a. Zařízení sloužící osobní hygieně
- b. Zařízení sloužící oddechu a odkladu osobních věcí
- c. Zdravotní služby
- d. Poskytování pracovních oděvů
- e. Poradenské služby (právní záležitosti, daně, směřování kariéry apod.)
- f. Jiné (uved'te):

12) Považujete současný systém péče o zaměstnance za dostačující?

- a. Určitě ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne

d. Určitě ne

13) Popište, prosím, vlastními slovy, co byste chtěl/a v podniku z hlediska péče o zaměstnance zlepšit?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Děkuji za Váš čas.

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Jiří Heliks

V Praze dne: 02. 05. 2018

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis