



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Péče o zaměstnance v malé a velké společnosti

Employee Care in a Small and Large Company

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **STUDIJNÍ OBOR**

Personální management v průmyslových podnicích

## **VEDOUCÍ PRÁCE**

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

VOJČOVÁ

MICHAELA

**2018**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Vojčová	Jméno:	Michaela	Osobní číslo:	461038
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Personální management v průmyslových podnicích				

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:  
Péče o zaměstnance v malé a velké společnosti

Název bakalářské práce anglicky:  
Employee Care in a Small and Large Company

Pokyny pro vypracování:  
CÍL: Cílem práce je prozkoumat a porovnat systémy péče o zaměstnance a poskytování zaměstnaneckých výhod ve vybrané malé a velké společnosti, určit možné příležitosti a problémy a navrhnout vhodné změny nebo zlepšení.  
PŘÍNOS: Přínosem práce je posouzení uplatňovaných systémů péče o zaměstnance a vymezení příležitosti a opatření pro zlepšení.  
OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - význam a oblasti péče o zaměstnance, druhy a poskytování zaměstnaneckých výhod;  
3. Praktická část - představení vybraných společností, analýza stávajících systémů péče o zaměstnance a poskytování zaměstnaneckých výhod, porovnání, návrhy; 4. Závěr.

Seznam doporučené literatury:  
ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007.  
HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A. Řízení lidských zdrojů. Nové trendy. Praha: Management Press, 2016.  
KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015.  
ŠIKÝŘ, M. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2014.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:  
Ing. Martin Šikýř, Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:  
\_\_\_\_\_

Datum zadání bakalářské práce: 5. 12. 2017      Termín odevzdání bakalářské práce: 5. 5. 2018  
Platnost zadání bakalářské práce: 31. 8. 2019

Podpis vedoucí(ho) práce: \_\_\_\_\_      Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry: \_\_\_\_\_      Podpis děkana(ky): \_\_\_\_\_

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

- 5 - 04 2018

\_\_\_\_\_      \_\_\_\_\_  
Datum převzetí zadání      Podpis studenta(ky)

VOJČOVÁ, Michaela. *Péče o zaměstnance v malé a velké společnosti*.  
Praha: ČVUT 2018. Bakalářská práce. České vysoké učení technické  
v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém 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: 14. 08. 2018

Podpis:

## **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala mému vedoucímu bakalářské práce, panu Ing. Martinu Šikýřovi, Ph.D., za jeho ochotný přístup, rychlou komunikaci a v neposlední řadě za cenné a odborné rady.

# Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá péčí o zaměstnance v malé a velké společnosti, kdy teoretická část obsahuje význam a oblasti péče o zaměstnance, druhy a poskytování zaměstnaneckých výhod. Praktická část představuje vybrané společnosti a analyzuje stávající péči o zaměstnance a poskytování zaměstnaneckých výhod. Cílem je porovnat péči o zaměstnance, druhy a poskytování zaměstnaneckých výhod u obou společností, posoudit uplatňované systémy péče o zaměstnance a navrhnout možná zlepšení.

## Klíčová slova

Péče o zaměstnance, zaměstnanecké výhody, zaměstnanci, personalistika, organizace, společnost, malá a velká společnost, BOZP, psychologie práce.

# Abstract

The bachelor thesis deals with the Employee Care in a Small and Large Company, where the theoretical part includes the importance and the area of employee care, types and providing employee benefits. The practical part represents selected companies and analyses existing employee care and benefits. The aim is to compare employee care, types and providing employee benefits in both companies, evaluate the implementation of the employee care system and suggest possible improvements.

## Key words

Employee care, benefits, employees, human resources, Organization, company, Small and Large Company, Health safety and preservation, work psychology.

# OBSAH

ÚVOD .....	5
<b>1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>7</b>
1.1 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI.....	8
1.2 ZAMĚSTNANOST A SOUČASNÁ SITUACE V ČR .....	8
1.3 PERSONÁLNÍ MARKETING A PÉČE O ZAMĚSTNANCE .....	9
<b>2 PSYCHOLOGIE PRÁCE A ORGANIZACE .....</b>	<b>12</b>
2.1 CHARAKTERISTIKA PSYCHOLOGIE PRÁCE A ORGANIZACE .....	12
2.2 VÝVOJ HLAVNÍCH SMĚRŮ A JEJICH PŘEDSTAVITELÉ .....	13
2.3 PSYCHOLOGIE A PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ.....	14
<b>3 POJETÍ A CÍLE PÉČE O ZAMĚSTNANCE .....</b>	<b>17</b>
3.1 POVINNÁ PÉČE O ZAMĚSTNANCE .....	17
3.1.1 Pracovní podmínky zaměstnanců .....	18
3.1.2 Odborný rozvoj zaměstnanců .....	22
3.1.3 Stravování zaměstnanců .....	22
3.1.4 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP) .....	23
3.1.5 Péče o životní prostředí.....	25
3.2 NEPOVINNÁ PÉČE O ZAMĚSTNANCE JAKO KONKURENČNÍ VÝHODA .....	26
3.2.1 Charakteristika zaměstnaneckých výhod a jejich poskytování .....	27
3.2.2 Plošné a volitelné zaměstnanecké výhody.....	29
3.2.3 Efektivita zaměstnaneckých výhod .....	29
<b>4 ANALÝZA VYBRANÝCH SPOLEČNOSTÍ .....</b>	<b>33</b>
4.1 MALÁ SPOLEČNOST .....	33
4.1.1 Struktura zaměstnanců .....	34
4.1.2 Poskytovaná péče o zaměstnance .....	35
4.2 VELKÁ SPOLEČNOST.....	37
4.2.1 Struktura zaměstnanců .....	38
4.2.2 Kolektivní smlouva .....	40
4.2.3 Poskytovaná péče o zaměstnance .....	40
<b>5 PROVEDENÉ ŠETŘENÍ .....</b>	<b>45</b>
5.1 ROZHOVOR S MANAŽEREM V MALÉ SPOLEČNOSTI.....	45
5.2 ROZHOVOR S VEDOUCÍM TÝMU Z HR VELKÉ SPOLEČNOSTI .....	46
5.3 SHRNUTÍ ROZHOVORŮ .....	48
5.4 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ .....	49
5.4.1 Návrhy pro malou společnost .....	49



5.4.2	Návrhy pro velkou společnost.....	51
<b>ZÁVĚR</b>	.....	<b>54</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b>	.....	<b>56</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b>	.....	<b>58</b>
<b>SEZNAM TABULEK</b>	.....	<b>59</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b>	.....	<b>60</b>

# ÚVOD

Česká republika se v současné době nachází v situaci, kdy je rekordně nízká nezaměstnanost. Tato situace není pro zaměstnavatele příliš pozitivní, protože oproti minulosti, kdy měli více potenciálních zaměstnanců, se nyní nacházíme v době, kdy je tomu naopak a právě zaměstnanci si mohou více vybírat mezi zaměstnavateli. Proto zaměstnavatelé hledají další možnosti, jakým způsobem nalákat potenciální zaměstnance na trhu práce. Jednou z těchto možností je vedle výše mzdy péče o zaměstnance a nabízené zaměstnanecké výhody.

Cílem práce je prozkoumat a porovnat systémy péče o zaměstnance a poskytování zaměstnaneckých výhod ve vybrané malé a velké společnosti, určit možné příležitosti a problémy a navrhnout vhodné změny nebo zlepšení.

Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část je zpracována na základě odborné literatury a vymezuje poznatky týkající se péče o zaměstnance. Praktická část zkoumá a porovnává systém péče o zaměstnance ve vybrané malé a velké společnosti, a to na základě interních materiálů, rozhovorů se zástupci společností i vlastních poznatků a zkušeností autorky práce. Součástí praktické části jsou návrhy týkající se péče o zaměstnance a poskytování zaměstnaneckých výhod, které by společností mohly pomoci při dalším získání, udržení a motivaci zaměstnanců.

# TEORETICKÁ ČÁST

# 1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Péče o zaměstnance je součástí jednoho velkého tématu Řízení lidských zdrojů, neboli Human Resource Management. Můžeme ho vymezit jako soubor procesů v organizaci, zabývající se postupy a metodami řízení pro řízení lidských zdrojů a také pro práci se zaměstnanci v organizaci - a to od jejich získání až po jejich propouštění. (managementmania.com, © 2011-2016) Dále je možné se dle Armstronga (1999) setkat s dalším pojmem, který se pro řízení lidských zdrojů používá - personální řízení.

*„Řízení lidských zdrojů znázorňuje nejnovější koncepci personálních prací, jejíž začátky se v západním světě datují někdy do 50. a 60. let 20. století. Řízení lidských zdrojů se stává nejdůležitější složkou a jádrem řízení organizace. Vyjadřuje tím význam člověka jakožto lidské pracovní síly a jako nejdůležitější výrobní vstup a pohon činnosti organizace. Od administrativní činnosti se završuje vývoj personální práce k činnosti koncepční, tedy skutečně řídicí.“* (Koubek, 2015, s. 16)

**Lidské zdroje** (také LZ) jsou nezbytnou a nejdůležitější součástí každého podniku, pojem LZ představuje lidi, kteří jsou schopni se na základě vlastních rozhodnutí seberealizovat v činnostech, které vykonávají. Je to rozdíl oproti pojmu pracovní síla, kdy už název navozuje člověka jako pouhého vykonavatele zadané činnosti. (Šikýř, 2012)

Pro každou organizaci jsou nejdůležitější právě lidé, jejichž pomocí organizace dosahují svých krátkodobých a dlouhodobých strategických cílů. Často se o nich mluví jako o lidských zdrojích, které firmy potřebují, stejně jako potřebují finanční, materiální či informační zdroje. Lidským zdrojům je přisuzován velký význam a to proto, že rozhodují o zabezpečování, rozdělování, využívání a rozvoji ostatních zdrojů. Lidské zdroje jsou také považovány za nejvýznamnější zdroj organizace a za její bohatství.

Důležitým bodem pro prosperitu a úspěch organizace je motivace těchto lidí. Protože schopnosti a motivace lidí určují jejich výkon a výkon lidí je výkonem organizace. Jedná se také o konkurenční výhodu oproti jiným organizacím. Úspěšné organizace si jsou vědomi, že právě schopní a motivovaní zaměstnanci jsou klíčem k jejich úspěchu (Šikýř, 2012), proto je důležitá péče o zaměstnance - určení pracovní doby zaměstnanců, obstarání zdravého pracovního prostředí, zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, nebo také poskytování zaměstnaneckých výhod. (Šikýř, 2012, s. 16)

## 1.1 Personální činnosti

Hlavní zaměření personálních činností definoval Personnel Standards Lead Body ve Velké Británii jako: „Umožňovat managementu zkvalitňovat individuální a kolektivní přínosy lidí ke krátkodobému i dlouhodobému úspěchu podniku.“ (Armstrong, 1999, s. 43)

Koubek (2015, s. 21) uvádí tyto personální činnosti - vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr a přijímání zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, rozmisťování, odměňování zaměstnanců a zaměstnanecké výhody, vzdělávání zaměstnanců, pracovní vztahy, péče o zaměstnance, personální informační systém.

Poslední dobrou lze pozorovat také další personální činnosti, a to průzkum trhu práce, zdravotní péči o zaměstnance, činnosti zaměřené na metodiku průzkumu, zjišťování a zpracování informací a dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání zaměstnanců. (Koubek, 2015, s. 21)

## 1.2 Zaměstnanost a současná situace v ČR

**Právo být zaměstnán** je jedním ze základních práv občanů České republiky a je chráněno právním předpisem, aby nedocházelo k porušování lidských práv a diskriminaci. Každý člověk, který chce a může pracovat, je uchazečem o zaměstnání a má tedy právo si svobodně zvolit zaměstnání, zabezpečit a vykonávat ho jak na celém území ČR, tak i v zahraničí. Toto právo zahrnuje jak zaměstnání v pracovněprávním vztahu, tak právo na zprostředkování zaměstnání, tak i další služby stanovené zákonem o zaměstnanosti. (slovník.mpsv.cz)

Základním právním předpisem v ČR je zákon č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti, který stanovuje postupy pro dosažení cílů politiky státu v oblasti zaměstnanosti. Dosažením plné, produktivní a svobodně zvolené zaměstnanosti, je jedním ze základních cílů hospodářské a sociální politiky státu. Státní politika tedy usiluje o zabezpečení práva občanů na zaměstnání, o produktivní využití lidských zdrojů a dosažení rovnováhy mezi nabídkou a poptávkou po lidských zdrojích.

Aktivní politikou zaměstnanosti, která je součástí státní politiky zaměstnanosti ČR, rozumíme podporu zřizování nových pracovních míst poskytováním příspěvků zaměstnavatelům, kteří na tato místa přijmou uchazeče o zaměstnání, tak i přímou podporu uchazečům o zaměstnání. Mezi příspěvky pro zaměstnavatele patří: příspěvek při přechodu na nový podnikatelský program, příspěvek na zpracování a příspěvek na chráněné pracovní místo, které je zařízené zaměstnavatelem pro osoby se zdravotním postižením. Pro samotné uchazeče o zaměstnání je

podpora ve formě rekvalifikace, poskytnutí veřejně prospěšných prací či vytváření společensky účelných pracovních míst.

Hlavními orgány, které zajišťují státní správu v oblasti státní politiky a tedy aktivní politiky zaměstnanosti v ČR je Úřad práce ČR a jeho nadřízený orgán Ministerstvo práce a sociálních věcí (MPSV). (portal.mpsv.cz)

V roce 2017 v České republice míra nezaměstnanosti dosáhla 2,9 %. Jedná se o hodnotu bez sezónních vlivů. Stouho hodnotou dosáhla česká míra nezaměstnanosti úroveň plné zaměstnanosti, je to rekordní hodnota v současné Evropské unii a také v historii České republiky.

Pro srovnání v roce 2017 byla celková míra nezaměstnanosti v EU 7,7 % a konkrétně v Německu byla 3,8 %. Česká republika dosáhla nejnižší nezaměstnanosti od roku 1998.

Plná nezaměstnanost v ČR představuje stav, kdy nezaměstnanost klesne pod hranici 3 % a pro zaměstnance to znamená, že ten kdo projeví zájem o práci, bude moci pracovat a bude moci klást zaměstnavateli vyšší nároky na zvýšení mezd a poskytování dalších zaměstnaneckých výhod. (finance.cz)

Můžeme také konstatovat, že v dnešní době kdo má zájem pracovat, tak ji může získat jako každý, kdo o ni zájem má. Nedostatek pracovníků je již citelnou překážkou růstu ekonomiky, a firmy se přetahují o zaměstnance zvyšováním mezd a poskytováním dalších zaměstnaneckých výhod. Zároveň se firmám čím dál více vyplácí investovat do robotizace, resp. zvyšování produktivity svých zaměstnanců obecně. Rostoucí mzdy silně podporují domácí spotřebu a začínají tlačit na růst cen.

Zaměstnanost má v dnešní době podstatný vliv na chování organizací. Najít zaměstnance bývá v posledních letech čím dál tím větší problém. Zaměstnavatelé se proto musí rozhodovat, jakým způsobem mohou získat schopné a stálejší zaměstnance. Žijeme v době, kdy si právě uchazeč o zaměstnání „vybírá“ zaměstnavatele. Organizace by měly více investovat do náborových kampaní, protože právě oslovení potenciálního uchazeče prostřednictvím efektivních nástrojů je jedním z předpokladů úspěšnosti organizace. Správně nastavený personální marketing může pomoci ve zviditelnění organizace jako dobrého zaměstnavatele a získat tak v konkurenčním prostředí kvalitní zaměstnance.

## **1.3 Personální marketing a péče o zaměstnance**

Personální marketing (také HR marketing) je v personalistice poměrně mladou disciplínou, která kombinuje online marketing, brand

management a personální psychologii. Můžeme tedy říci, že „*Personální marketing v praxi je využitím marketingových nástrojů v oblasti řízení lidských zdrojů*“ (Abeceda personalisty, 2018, s. 104) a to od okamžiku nábory zaměstnanců až po jejich propouštění. Dále je souhrnem činností spojených s vytvářením dobrého jména zaměstnavatele (neboli Employer Branding) a nástrojem konkurenceschopnosti firmy. Směřuje jak k vlastním zaměstnancům, tak k potenciálním uchazečům o práci v daném podniku. Primárním cílem personálního marketingu je vytváření předpokladů pro dlouhodobé zajištění kvalifikovaných a motivovaných zaměstnanců. (ihned.cz)

Podle Koubka (2015, s. 160) personální marketing „*představuje použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkumu trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality organizace*“.

Klasický marketing je orientován na uspokojování potřeb zákazníků a toho dosahuje nabídkou výrobků a služeb, které jsou založeny na poznání potřeb zákazníků.

Naproti tomu personální marketing využívá marketingové přístupy v personalistice a zabývá se získáváním, udržením a rozvojem schopných a motivovaných potenciálních zaměstnanců. (Šikýř, 2012)

Mezi přínosy personálního marketingu organizaci patří kromě silné značky zaměstnavatele a jeho dobrého jména na trhu práce a také kultury v organizaci a lepších zaměstnaneckých vztazích, lepšího postavení personálního útvaru, zejména zajišťování dlouhodobé konkurenceschopnosti firmy na trhu práce, větší zisk firemních aktivit, vyšší míra zapojení zaměstnanců a její vliv na produktivitu práce, vyšší stálost zaměstnanců jako důsledek nižší fluktuace a minimálních ztrát zaměstnanců. Dále pak snížení nákladů, které jsou spojené s náborem a výběrem zaměstnanců, kratší doba potřebná k obsazení volných pracovních pozic. (Abeceda pro personalisty, 2018)

Mezi možnostmi a nástroji k vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a také péče o zaměstnance dle Koubka (2015) patří následující. Dodržování zákonů, respektování zájmů a potřeb zaměstnanců, péče o pracovní podmínky a prostředí, systém práce a péče o absolventy škol, programy personálního rozvoje pracovníků, vzdělávací programy organizace, sociální politika a program organizace, jistota zaměstnání a závazek nepropouštění, program zaměstnaneckých výhod, humanizace práce, rozmanitost a atraktivita práce, participace pracovníků na řízení, příznivé podmínky pro komunikaci, přátelské a harmonické vztahy v organizaci, dobré vztahy s odbory, prezentace organizace, mediální politika, organizační kultura, spolupráce se školami, studenty a studentskými

organizacemi, spolupráce s agenturami zaměřenými na získávání pracovníků spolupráce se stavovskými organizacemi, odbornými sdruženími a vědeckými společnostmi, sponzorování, charitativní činnosti, ekologické aktivity organizace.

Employer Branding neboli právě budování značky zaměstnavatele, se zaměřuje na komunikaci a předání vize a poslání, proč firma existuje, co je smyslem její práce a kam firma směřuje a jakou má kulturu. Z hlediska zaměstnavatele co očekává od zaměstnanců a co jim nabízí, v čem je firma unikátní oproti konkurenci. A pro uchazeče o zaměstnání může být lákadlem. (Menšík, 2015)

Klade důraz na obsah, ale také na vizuální stránku sdělení informace, prostřednictvím loga, barevných schémat, typu písma, stylu použitých fotografií a dalších prvků designu. Důležitým prvkem, jsou také emoce, které by měli na zaměstnance z těchto sdělení působit. (Prášilová, 2018)

Dnešní doba přináší mnoho způsobů jak oslovovat potenciální zaměstnance a firmy tak čím dál častěji využívají oproti klasickým webovým stránkám také sociální sítě, jako je Facebook, Instagram, Google+, Twitter, LinkedIn, YouTube aj. Zde pak komunikují se zákazníci a uchazeči o zaměstnání, zveřejňují fotky, sdílí události, novinky, rozhovory se stávajícími zaměstnanci, seznamují zde potenciální uchazeče o práci svobodnými pozicemi a jsou ochotni zodpovídat jejich dotazy. Všechny tyto webové stránky a sociální sítě mají upoutat potenciální uchazeče o zaměstnání již samotným vzhledem, interaktivitou stránek, chatbotem (automatická komunikace) a dalšími nástroji. (Carter a kol., 2014)

V posledních letech je z výše zmíněných sociálních sítí nejoblíbenější LinkedIn. Jedná se o nejrozsáhlejší profesní sociální síť na světě, kde se profesionálové (manažeři, konzultanti a odborníci z různých oborů) setkávají s potenciálními uchazeči o zaměstnání a diskutují o jejich pracovních příležitostech.

Dalším způsobem jak zvyšovat povědomí zaměstnavatelské značky jsou firemní akce neboli Event marketing. Jedná se tedy o firemní večírky, prezentace na veletrhu práce, dny otevřených dveří, spolupráce se školami, nabídky praxí a vedení studentských prací - vypisování vlastních témat, trainee programy, stipendia, sponzoring, zaměstnanecké výhody a péče o stávající zaměstnance (tématu zaměstnanecké výhody se věnuje kapitola 3 Pojetí a cíle péče o zaměstnance), výstupní pohovory nebo outplacement. (Carter a kol., 2014)



## 2 PSYCHOLOGIE PRÁCE A ORGANIZACE

Psychologie práce a organizace je součástí pracovní oblasti. Aplikování jejích poznatků je v manažerské praxi nejedním důvodem jak přispívat firemnímu a také osobnímu úspěchu. (Provazník, 2002) K regulaci pracovní činnosti pomáhá psychická regulace, která vede ke zvýšení produktivity práce, rozvoji a zájmovým aktivitám zaměstnanců, a proto je součástí mnoha firemních personálních politik.

Dále lze Psychologii práce a organizace nazývat jako aplikovanou psychologickou disciplínou, která se zabývá chováním a psychickými procesy člověka, které se projevují v pracovním procesu. Úkolem je podporovat dosahování optimálních výsledků s nejmenším množstvím vynaložených duševních a fyzických sil. Věnuje se hlavně tomu, aby byli lidé obsazováni na správná pracovní místa. (Provazník, 2002)

### 2.1 Charakteristika psychologie práce a organizace

*„Psychologie práce a organizace představuje speciální psychologickou disciplínu, která zkoumá zákonitosti psychické regulace pracovní činnosti a možnosti využití těchto zákonitostí ve společenské praxi“* (Provazník, 2002, s. 73) a zabývá se činnostmi, jako je optimalizace režimu práce a odpočinku, rozbor pracovních podmínek, analýza společenských vztahů na pracovišti, zařazování do pracovního procesu a také řešení rozsáhlé problematiky bezpečnosti práce.

Na psychologii práce a organizace lze také nahlížet z hlediska ergonomického a epidemiologického. Ergonomické hledisko se zabývá souladem mezi pracovními požadavky a osobními možnostmi pracovníka. Dále se zabývá, jak splnit požadovaný úkol kvalitně a přesto s vynaložením co nejmenší námahy a to v psychické a fyzické pohodě. Hledisko epidemiologické se věnuje míře rizika ohrožení duševního zdraví při práci a pravděpodobností, že se při vystavení pracovním stresorům (podnětům vyvolávající stres, např. málo času na splnění úkolu, velké množství úkolů, špatné vztahy na pracovišti atd.) vyvine či nevyvine porucha nebo nějaké onemocnění. (Arnold, 2007)

Psychologie práce a organizace se využívá v mnoha personálních činnostech. Patří sem analýza práce, tedy definice kompetencí, jaká je náplň dané práce, tvorba kompetenčních modelů, vypracování popisů pracovních činností a pozic. Dále pak při pohybu zaměstnanců, jak nových, tak odcházejících, tedy vyhledávání a výběr zaměstnanců, jejich adaptace, fluktuace, propouštění včetně outplacementu. Další oblastí využití psychologie práce a organizace je bezpečnost práce, tedy využívání ergonomie, značení, barev, identifikace případných

rizik. Psychologie práce a organizace se také využívá při návrzích a realizaci Assessment a Development Centra, při týmovém koučinku nebo výcviku samotných koučů a také při samotné tvorbě plánu výcviku a vzdělávání. Neméně významnou roli může mít při eliminaci nadměrného pracovního stresu, při práci se specifickými případy stresu: mobbing, bullying, bossing, chairing, stalking, staffing apod. (Emrová, 2016)

## 2.2 Vývoj hlavních směrů a jejich představitelé

Počátky psychologie jako samostatného oboru datujeme na přelom 19. a 20. století. Vznik a její další rozvoj ovlivnila situace, kdy podnikové a ekonomické praxi již neměla co nabídnout a dynamický rozvoj průmyslu vedl k různým dalším problémům a bylo tedy stále jasnější, že již nelze vystačit pouze slaickým přístupem.

Na konci 19. století se objevily první studie lidské práce a za průkopníka v tomto směru patří F. W. Taylor (1856-1915), který je zakladatelem tzv. Vědeckého řízení. Podstatným a novým Taylorovým názorem je zvýraznění role a významu člověka v oblasti práce. (Provazník, 2012, s. 38-39)

Psychologii, která v průběhu let prošla rozvojem lze členit do čtyř nejvýznamnějších směrů. Prvním směrem je **Psychotechnika** neboli **poradenská psychologie**, jejím hlavním úkolem je diagnostika, výběr a zcvik nových zaměstnanců. Tento termín je spojován s německým psychologem Hugo Münsterbergem (1863-1916). Münsterberg upozorňoval na fakt, že pokud v pracovním procesu nastanou problémy, které jsou způsobeny především tím, že na pracovní místa nejsou obsazováni jedinci, kteří nejsou pro tuto práci dostatečně kvalifikováni. Psychotechnika se tedy zaměřovala zejména psychotechnický výběr zaměstnanců na jednotlivá pracovní místa. Dosahovala toho pomocí psychologických testových metod, které se prováděly neodborně, což negativně ovlivnilo další rozvoj psychotechniky a celkové kritice této techniky.

Nedostatky, které se projevíly v praktické aplikaci psychotechniky, přispěly k uvědomění si významu psychologie jako takové pro hospodářskou praxi. A díky tomu se v současnosti používají diagnostické přístupy, které jsou součástí komplexního psychologického posouzení uchazeče o pracovní místo (prokázalo se, že je nutné výběr zaměstnanců provádět pomocí ověřených metod a vědecky podložených praxí).

Dalším směrem je **Human relations** neboli **sociální psychologie práce**. Jedná se o dílčí disciplínu důležitou pro současnou psychologii práce z důvodu věnování otázce mezilidských vztahů na pracovišti a

sociální atmosféry v podniku. Rozvoj byl podstatně ovlivněn tzv. teorií lidských vztahů - human relations a výzkumu amerického profesora Eltona Mayo (1880-1949).

Jeho výzkumy jsou známé jako hawthornské studie, patřící ke klasice sociální psychologie práce. Hawthornské studie byly původně zaměřeny na zkoumání vlivu neosobních podmínek v práci na výkon zaměstnanců. Mayo tak obrátil pozornost odborníků na problematiku sociálních podmínek práce a na existenci formálních a neformálních vztahů na pracovišti a jejich souvislostí.

Druhá světová válka byla nepřímým popudem ke vzniku směru **Inženýrské psychologie - ergonomie**. Popud spočíval v moderní bojové technice, která byla sice účinná, leč velmi náročná na obsluhu a člověk často v její obsluze selhával, čímž snižoval účinnost zařízení. Inženýrská psychologie se tedy zabývá vzájemným působením člověka a stroje a využívá poznatky z kybernetiky nebo teorie systémů. V současnosti také inženýrskou psychologii spojujeme s ergonomií. Ergonomie nabývá na důležitosti a zabývá se řešením otázek ve vztahu člověk-stroj.

Posledním směrem je **Psychologie organizace**, jejíž počátky zasazujeme do 60. let 20. století. Psychologie organizace staví do centra svých zájmů zaměstnance jako člena organizačních systémů a dále tyto vztahy mezi jednotlivcem a organizačním systémem. Studie podložily, že pro význam a důležitost pro organizaci má přístup vedoucích zaměstnanců k jejich podřízeným a měl by vést k prožívání jejich vlastních hodnot. Hlavním představitelem psychologie organizace je Douglas McGregor (1906-1964). Pozornost získal svou teorií vycházející ze dvou koncepcí pracovníka, kterým odpovídají tzv. teorie X a teorie Y. Teorie X se vyznačuje pracovníkem, jakožto průměrným člověkem, který nerad pracuje a vyhýbá se práci, pokud k tomu má příležitost. Vzhledem k tomu musí být, pro odpovídající pracovní výkon, většina zaměstnanců řízena, k práci donucena a to pod případnou hrozbou. Organizace, které pracují s touto teorií, mívají pevné normy a nařízení, která jsou pak tvrdě prosazována. Teorie Y vychází z myšlenky spojování cílů jednotlivce a organizace a vyznačuje se například přijímáním odpovědnosti zaměstnancem, jeho organizaci a s těmito cíli se ztotožňuje. (Provazník, 2012, s. 38-46)

## 2.3 Psychologie a pracovní prostředí

*„Pracovní prostředí tvoří souhrn všech materiálních podmínek pracovní činnosti (stroje, manipulační prostředky, osobní ochranné pracovní prostředky - OOPP, ostatní vybavení pracovišť, suroviny a materiál, stavební řešení), které spolu s dalšími podmínkami vytváří faktory - fyzikální, chemické, biologické, sociálně psychologické a další - ovlivňující pracovníka v průběhu pracovního procesu. Skladba a úroveň pracovního prostředí působí na pracovní pohodu, výkon, ale*

*i na zdravotní stav pracovníka. Náročná adaptace na nepříznivé pracovní prostředí vyvolává u pracovníka nespokojenost nebo odpor, který se zpravidla odrazí i v jeho stavu k zaměstnavateli."* (Koubek, 2015, s. 353)

Součástí pracovního prostředí je již několikrát zmíněná **Ergonomie**, která je vědeckou disciplínou, zabývající se vztahem člověka s prvky na pracovišti. Cílem je přizpůsobení práci člověku tak aby podával optimální výkon a zároveň aby nijak nebylo ohroženo jeho zdraví a bezpečnost. Proto se posuzují následující vlastnosti pracoviště (Koubek, 2015, str. 353):

- **prostorové řešení pracoviště**, tím jsou myšleny rozměry pracoviště zaměstnance, rozměry a povrch chodeb, schodišť a jiných komunikací, rozměry pro osobní hygienu a odpočinek, značené únikové cesty a východy,
- **mikroklimatické podmínky pracoviště**, tj. teplota, proudění a vlhkost vzduchu,
- **osvětlení pracoviště** s ohledem na zrakový komfort zaměstnanců, dostatek přírodního denního nebo případně umělého světla, v případě výpadku umělého světla pak nouzové osvětlení,
- **barevná úprava pracoviště**, z psychologického hlediska se rozlišují teplé, studené a neutrální barvy, orientační a bezpečnostní barvy signalizující nebezpečí,
- **hluk na pracovišti**, eliminaci hluku na pracovišti lze docílit správným uspořádáním pracoviště či instalací protihlukových zástěn a systémů.

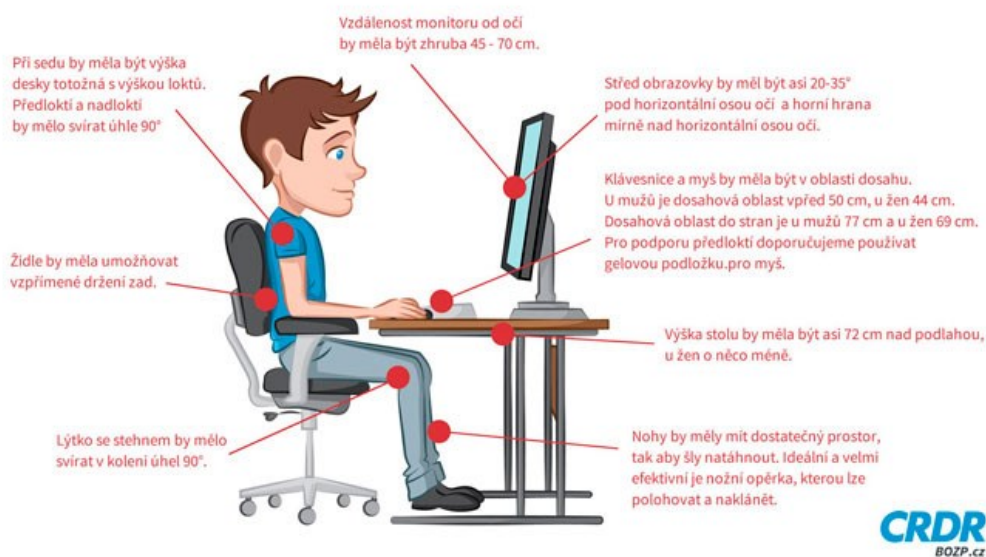
Požadavky na vlastnosti pracoviště jsou stanoveny zákonem č. 309/2006 Sb., o zajištění dalších podmínek bezpečnosti ochrany zdraví při práci. (Šikýř, 2012)

Nedodržováním stanovených vlastností pracoviště může docházet k různým onemocněním nebo úrazům zaměstnanců. Například důsledkem špatného sezení u počítače, tedy špatného prostorového rozvržení pracoviště, se mohou objevit následující onemocnění. Ztuhlý krk, zánět šlach ramen a tíhového vřáčku, tenisový loket, bolesti bederní páteře, zánět šlach ruky a zápěstí, syndrom karpálního tunelu, otoky dolních končetin, bolesti hlavy a migrény nebo bolesti očí či postižení zraku, poškození sluchu a nervové soustavy až po ztrátu odolnosti organismu.

Dalším onemocněním je také Muskuloskeletální onemocnění, které postihuje zejména kosterní soustavu a jedná se o velice časté onemocnění u sedavého zaměstnání. *„Jedním z důsledků zanedbávání a nerespektování ergonomie v pracovních procesech je nejen vyšší riziko úrazů, ale zejména vzrůstající počet muskuloskeletálních onemocnění (musculoskeletal disorders, dále jen „MSD“ – nemoci svalové, kosterní soustavy a pojivé tkáně postihující kosti, svaly, klouby, vazy, šlachy, i nervy). Jedná se o širokou a etiologicky*

různorodou skupinu onemocnění. Například příčinou nekardiální bolesti na hrudi mohou být degenerativní onemocnění páteře (např. spondylóza, spondylartróza, diskopatie), systémová onemocnění páteře (např. revmatoidní artritida, psoriatická artritida). Mezi nejčastější MSD vznikající v souvislosti s prací patří bolesti zad a onemocnění horních končetin (např. syndrom karpálního tunelu).“ (Michalík, 2016) Správné sezení u počítače, ergonomické prostředí pracoviště a tzv. „pravidlo pravých úhlů“ je zobrazeno na obrázku níže.

## JAK SPRÁVNĚ SEDĚT U POČÍTAČE



Obrázek 1 Správné sezení u počítače

Zdroj: bozp.cz

# 3 POJETÍ A CÍLE PÉČE O ZAMĚSTNANCE

Pojem péče o zaměstnance se dá vyjádřit jako starost zaměstnavatele o zaměstnance, o jejich pracovní podmínky kvýkonu sjednané práce na pracovišti a dosažení požadovaného výkonu. (Šikýř, 2012) Poskytují se zdůvodů, které nemusejí souviset s vykonávanou prací, ale mohou souviset s pracovištěm zaměstnance. (Armstrong, 2007) Každý zaměstnavatel má mít za svůj cíl dosáhnouti těch nejlepších výsledků, a proto by v tomto zájmu měl mít pozitivní vliv na pracovní výkon svých zaměstnanců. (Koubek, 2015)

Péči o zaměstnance lze rozdělit na **povinnou péči**, která je dána zákony, předpisy a kolektivními smlouvami nepodnikové úrovně a **nepovinnou péči** o zaměstnance, která je výrazem personální politiky zaměstnavatele. (Šikýř, 2012) Koubek samostatně uvádí ještě **smluvní péči** o zaměstnance, která je dána kolektivními smlouvami uzavřenými na podnikové úrovni.

Podle Armstronga (2007) se péče rozděluje na **individuální** nebo **osobní služby**, které souvisejí s nemocí, úmrtím blízkých osob, rodinnými problémy, problémy v zaměstnání a problémy starších nebo penzionovaných pracovníků a na **skupinové služby**, které jsou orientované na sportovní a společenské aktivity, dále na kluby pro penzionované pracovníky a na pomoc dobročinným organizacím.

Mezi cíle péče o zaměstnance v organizaci patří tři druhy zájmů, a to **celospolečenské zájmy a cíle**, týkající se občanských práv, sociálního rozvoje a zdraví člověka a sledují i sociální mír, stabilitu a prosperitu organizace, **individuální zájmy a cíle člověka** a uspokojování jeho potřeb a v poslední řadě **zájmy a cíle zaměstnavatele**, které se týkají zabezpečení potřebných zaměstnanců (jejich získávání, formování a stabilizace), rozvoje pracovních schopností a sociálních vlastností zaměstnanců, dále jejich výkonu a motivace, sloučení individuálních zájmů zaměstnanců a zájmů organizace a v neposlední řadě vytváření zdravých vztahů na pracovišti. (Koubek, 2015)

## 3.1 Povinná péče o zaměstnance

Povinnou péči o zaměstnance upravuje zákon č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů a obsahuje pracovní podmínky zaměstnanců (§ 224 až 226), odborný rozvoj zaměstnanců (§ 227 až 235), stravování zaměstnanců (§ 236) a zvláštní pracovní podmínky některých zaměstnanců (§ 237 až 247).

Vširším pojetí dle Koubka (2015) péče o zaměstnance zahrnuje pracovní dobu a pracovní režim, pracovní prostředí, bezpečnost práce a ochranu zdraví, odborný rozvoj zaměstnanců, služby poskytované zaměstnancům na pracovišti, ostatní služby poskytované zaměstnancům a jejich rodinám, péče o životní prostředí.

### 3.1.1 Pracovní podmínky zaměstnanců

Pracovní podmínky jsou souborem technických, technologických, organizačních, ekonomických, hygienických a společenských faktorů, které působí na zaměstnance a ostatní součásti pracovního procesu, čímž tak určují jeho průběh. (Dvořáková a kol., 2012)

Aby zaměstnavatel zajistil bezpečný pracovní výkon svých zaměstnanců, je třeba pečovat právě o jejich pracovní podmínky. Vytvoření pracovních podmínek je nejenom povinnost ze zákona, ale i ekonomickou nutností. Zajištěním příznivých pracovních podmínek si zaměstnavatelé zajistí spokojené, motivované a zdravé zaměstnance, kteří tak dosahují požadovaného pracovního výkonu. Jak je již několikrát zmíněno, lidské zdroje jsou nejdůležitějším zdrojem společnosti a právě zde hrají pracovní podmínky důležitou roli při jejich získávání a stabilizaci. Zaměstnavatelé tak posilují jejich sounáležitost s realizovanými cíli a současně tak zvyšují přitažlivost a zlepšují Employer Branding společnosti.

Právo na uspokojivé pracovní podmínky zaměstnanců je ustanoveno v Listině základních práv a svobod (Usnesení předsednictva ČNR č. 2/1993 Sb., o vyhlášení Listiny základních práv a svobod jako součásti ústavního pořádku České republiky, ve znění ústavního zákona č. 162/1998, Sb.)

Dle zákonné úpravy pracovních podmínek, je zaměstnavatel povinen vytvářet takové pracovní podmínky, jež umožňují zaměstnanci bezpečný výkon práce a zajistit závodní preventivní péči zaměstnancům v souladu se zvláštními právními předpisy. Zákon zaměstnavateli také udává povinnost zajistit bezpečnou úschovu svršků a osobních předmětů zaměstnanců. (Šikýř, 2012)

Stouto problematikou souvisí také **pracovní doba** a **doba odpočinku**. Pracovní doba je dobou, během které je zaměstnanec povinen pro zaměstnavatele vykonávat práci a být připraven na pracovišti k tomuto výkonu práce, a to dle pokynů zaměstnavatele. (Dvořáková a kol., 2012)

Zákoník práce dále upravuje délku a rozvržení pracovní doby. Zákoník práce upravuje také dobu odpočinku, která se nezapočítává do pracovní doby, jedná se o přestávky v práci na jídlo a oddech a nepřetržitý odpočinek mezi směnami nebo v týdnu. (Šikýř, 2012)

Od vzniku pracovního poměru je zaměstnavatel povinen zaměstnanci přidělovat práci, dle pracovní smlouvy, v rozsahu stanovené týdenní

pracovní doby případně kratší pracovní doby. Tato povinnost se vztahuje i na zaměstnance, který je povinen vykonávat práci ve stanovené pracovní době dle pracovní smlouvy a dále dodržovat tak povinnosti, které mu plynou z pracovního poměru.

Stanovenou týdenní pracovní dobou rozumíme pracovní dobu, kterou stanovuje zákoník práce. Dle zákoníku práce se jedná o 40 hodin týdně v jednosměnném pracovním režimu. V dvousměnném se jedná o 38,75 hodiny týdně a v třisměnném a nepřetržitém pracovním režimu se jedná o 37,5 hodiny týdně.

Dále si zaměstnavatel dle zákoníku práce může sjednat kratší pracovní dobu v pracovní smlouvě, případně jinou dohodou. Zkrácení stanovené týdenní pracovní doby lze také dle zákoníku práce, kdy zaměstnavatel toto zkrácení musí sjednat v kolektivní smlouvě, případně stanovit vnitřní normou. Toto zkrácení stanovené týdenní pracovní doby nemá vliv na snížení mzdy.

Dalším pojmem v pracovní době je **práce přesčas**. Jedná se o práci, kterou zaměstnanec vykonává se souhlasem zaměstnavatele nebo na jeho příkaz a to nad stanovenou týdenní pracovní dobu. Práci přesčas lze zaměstnanci nařídít z vážných provozních důvodů a nesmí být delší než 8 hodin v jednotlivých týdnech a 150 hodin v kalendářním roce. Další práce přesčas musí být se zaměstnancem dohodnuta, to znamená, že musí být součástí pracovní smlouvy nebo jiného pracovněprávního dokumentu. Práci přesčas nesmí vykonávat mladiství a těhotné zaměstnankyně. Zaměstnanci přísluší za přesčasy mzda a zároveň příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku. Místo příplatku si zaměstnanec může se zaměstnavatelem dohodnout poskytnutí náhradního volna. (Šikýř, 2012)

Dle Koubka se v dnešní době stalo zvykem, že zaměstnavatelé od určitých profesí (manažeři, specialisti, IT zaměstnanci) předpokládají, že budou pracovat bez ohledu na stanovenou pracovní dobu. Myslí si, že tím projevují oddanost zaměstnavateli a ve většině případů však dochází k přepracovanosti, zhoršení pracovního stavu, vyvolání stresu a v druhotném případě k problémům v rodině a u těchto zaměstnanců se může časem projevit syndrom vyhoření. Takovéto organizace mají zpravidla krátkodobé cíle a prakticky tím říkají, že na zaměstnancích jim moc nezáleží. (Koubek, 2015)

*„Pracovní doba determinuje časovou využitelnost pracovníka, ale i jeho volný čas, tedy jeho životní způsob a životní úroveň, ovlivňuje uspokojování jeho mimopracovních potřeb, jeho zdraví, reprodukci jeho pracovních schopností a mnohé další.“* (Koubek, 2015, s. 344)

**Rozvržení pracovní doby** bývá upraveno zákoníkem práce. Jedná se o její rovnoměrné a nerovnoměrné rozvržení. Nedovoluje-li povaha práce nebo podmínky provozu rozvržení pracovní doby rovnoměrně na jednotlivé týdny, může zaměstnavatel rozvrhnout pracovní dobu nerovnoměrně.



Zákoník práce se poměrně rozsáhle zabývá úpravou pracovní doby, úpravou pracovních režimů apod. a dochází k jejich časté novelizaci. Lze zmínit také typy pracovních režimů zaměstnanců, které se dělí podle využívání směn. Jedná se o jednosměnný pracovní režim, v němž zaměstnanci pracují v jedné směně v rámci 24 hodin po sobě jdoucích, typickým příkladem je ranní směna v pracovních dnech, tj. pondělí až pátek, se dvěma dny nepřetržitého odpočinku v týdnu, tj. sobota a neděle.

Dále se jedná o dvousměnný pracovní režim, v němž se zaměstnanci vzájemně a pravidelně střídají ve dvou směnách v rámci 24 hodin po sobě jdoucích. To je například dopolední/odpolední a denní/noční směna. Při vzájemném, pravidelném střídání ve třech směnách (v ranních, odpoledních a nočních) v rámci 24 hodin po sobě jdoucích mluvíme o třísměnném pracovním režimu.

**Nepřetržitým pracovním režimem** myslíme takový režim práce, v němž se zaměstnanci vzájemně pravidelně střídají ve směnách v nepřetržitém provozu zaměstnavatele v rámci 24 hodin po sobě jdoucích. Nepřetržitý provoz je takový provoz, který vyžaduje výkon práce 24 hodin denně 7 dní v týdnu.

Pojmem **pružná pracovní doba**, rozumíme takové rozvržení pracovní doby, při kterém zaměstnavatel nestanoví zaměstnanci začátek a konec směny, ale pouze vymezí čas, v němž je zaměstnanec povinen být na pracovišti. Tento časový úsek je označován jako základní pracovní doba. Zaměstnanec si pak sám v jednotlivých dnech volí začátek případně konec pracovní doby v rámci časových úseků stanovených zaměstnavatelem. (Koubek, 2015)

Koubek dále zmiňuje zvláštní případy pružných pracovních režimů a to sdílení pracovního místa (job sharing), což znamená, že dva nebo více zaměstnanců mají uzavřenou se zaměstnavatelem smlouvu na jedno pracovní místo. Rozhodují si tak sami, kdo z nich bude právě pracovat a dle toho si rozdělují odměnu.

Další formou pracovního režimu je distanční práce. Zaměstnanec běžně nedochází na pracoviště zaměstnavatele, ale pracuje stále z domova a na pracoviště nedochází vůbec. Pro úplnost se jedná o homeworking, na rozdíl od homeoffice, kdy zaměstnanec práci provádí z domova částečně.

K této problematice se také váže pracovní prostředí, kterému se věnuje v návaznosti s ergonomií kapitola 2.4. Psychologie práce a pracovní prostředí.

Stanovení **zvláštních pracovních podmínek** zaměstnanců zákonem má chránit tyto zaměstnance v pracovněprávních vztazích, vzhledem k jejich ztíženému postavení. Zaměstnavatel je povinen zajistit zvýšenou ochranu ženám, mladistvým a zaměstnancům se zdravotním

postižením. (Šikýř, 2012) Právo všem zaměstnancům na uspokojivé pracovní podmínky stanovuje Listina základních práv a svobod. Podrobné povinnosti zaměstnanců stanovuje zákoník práce, kdy jsou zvláštní pracovní podmínky stanoveny u těhotných a kojících žen, dále pak upravuje podmínky pro ženy a muže pečující o děti, ale také o osoby, které dle zvláštních předpisů považují za osoby závislé na pomoci jiné fyzické osoby. Zaměstnavatelé jsou dále povinni vytvářet příznivé pracovní podmínky pro mladistvé s ohledem na jejich duševní a tělesný rozvoj. Zaměstnávání fyzických osob se zdravotním postižením stanovuje § 67 až 84 zákona o zaměstnanosti.

Fyzickou osobou se zdravotním postižením rozumíme osoby invalidní ve stupni I nebo II a osoby invalidní ve stupni III a osoby zdravotně znevýhodněné, tedy osoby, které se dlouhodobě a to více jak 1 rok potýkají snepříznivým zdravotním stavem. Takové osoby musí být uznány invalidním posudkem nebo potvrzením orgánu sociálního zabezpečení. Jedná se tedy o osoby, které mohou pracovat, ale zároveň potřebují vhodně upravit pracovní prostředí, pracovní dobu a další pracovní podmínky.

Veškeré činnosti, které mají zvýšenou ochranu těmto zaměstnancům zajistit, nazýváme zvýšenou ochranou na trhu práce. Jedná se tedy o povinnosti zaměstnavatele stanovené zákonem o zaměstnanosti, kdy se ve spolupráci s Úřadem práce jedná o vytváření pracovních míst pro osoby se zdravotním postižením, tzv. chráněná pracovní místa, za které zaměstnavateli náleží příspěvek. Dále pak zajišťování pracovních rehabilitací, což znamená hledání vhodného uplatnění, respektive činnosti zaměřené na získání a udržení vhodného zaměstnání osoby se zdravotním postižením.

Dalším nástrojem ochrany na trhu práce je povinný podíl zaměstnávání osob se zdravotním postižením. Zaměstnavatelé, kteří mají více než 25 zaměstnanců v pracovním poměru je uložena povinnost zaměstnávat osoby se zdravotním postižením ve výši 4 % povinného podílu z celkového počtu zaměstnanců. Povinný podíl mohou zaměstnavatelé dále splnit odebíráním výrobků nebo služeb nebo zadáváním zakázek zaměstnavatelům uznaným Úřadem práce za zaměstnavatele na chráněném trhu práce (zaměstnávající více než 50 % zaměstnanců se zdravotním postižením).

Poslední formou povinného podílu je odvod do státního rozpočtu, který je stanoven pro zaměstnavatele za každou nezaměstnanou osobu se zdravotním postižením ve výši 2,5 % násobku průměrné mzdy v národním hospodářství za první až třetí kvartál kalendářního roku. Všechny uvedené způsoby plnění povinného podílu se vzájemně mohou kombinovat. (portal.mpsv.cz)

### 3.1.2 Odborný rozvoj zaměstnanců

*„Vzděláváním a vytvářením podmínek pro vzdělávání svých pracovníků zaměstnavatel pozitivně ovlivňuje jejich motivaci, spokojenost se zaměstnavatelem, vazbu na organizaci apod., nehledě na to, že si formuje pracovní sílu v podobě přizpůsobené pracovním úkolům a zvyšuje atraktivitu zaměstnání v organizaci.“ (Koubek, 2015, s. 357)*

V oblasti odborného rozvoje je zaměstnavatel dle zákona povinen zajišťovat zaměstnancům jejich zaučení a zaškolení, absolventům škol zajistit odbornou praxi, prohlubovat a zvyšovat jejich kvalifikaci, a to dle § 227 až 235 zákoníku práce.

Do odborného rozvoje zaměstnanců patří zaškolení nebo zaučení, jak nového zaměstnance bez kvalifikace, tak zaměstnance, který mění druh práce, nebo je zaměstnavatelem převeden na jiné pracoviště. Při zaškolení či zaučení přísluší zaměstnanci mzda, protože se jedná o výkon práce. Další povinnost se týká absolventů škol, kdy zaměstnavatelé jsou povinni zabezpečit odbornou praxi, tak aby získali praktické dovednosti a zkušenosti, které jsou nutné pro výkon jejich práce. I odborná praxe se považuje za výkon práce a proto zaměstnanci přísluší mzda.

Prohlubování kvalifikace je povinností zaměstnance a znamená to, nejen průběžné doplňování kvalifikace, ale i její udržování a obnovování. K prohlubování kvalifikace je zaměstnavatel oprávněn zaměstnance vyslat na školení nebo mu uložit studium či jinou formu přípravy. Opět se jedná o výkon práce, tudíž zaměstnanci přísluší mzda a vynaložené náklady na tuto kvalifikaci je povinen hradit zaměstnavatel.

Pokud měníme hodnotu kvalifikace, rozumíme tím její zvýšení včetně jejího získání či rozšíření. Rozumíme tím dosažení vyššího stupně vzdělání, které je v souladu s potřebami zaměstnavatele a probíhá studiem, vzděláním, školením či jinou formou.

Péče o odborný rozvoj zaměstnanců je zejména péčí o kvalifikaci a její prohlubování a také rozšiřování. Tato péče vede také ke efektivnějšímu získávání zaměstnanců a menší fluktuaci zaměstnanců v organizaci. (Šikýř, 2012)

### 3.1.3 Stravování zaměstnanců

Stravování zaměstnanců patří mezi služby, které zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům na pracovišti. V souvislosti s vykonávanou prací je nabízeno velké množství a spektrum. Možnost občerstvení je služba pro zaměstnance, která ovlivňuje také jeho pracovní výkon a zpravidla patří mezi povinnosti zaměstnavatele a kvalita a struktura jídla je kontrolována vnějšími orgány, případně příslušnými odborovými orgány.

Zaměstnavatel obvykle na stravování přispívá, ale lze zaznamenat také zvyšující se nabídku stravování bezplatného. (Koubek, 2015)

Se stravováním zaměstnanců souvisí také to, kdy se zaměstnanci mohou nebo spíše mají stravovat a udělat si přestávku na oddech. **Přestávka na jídlo a oddech** na pracovišti trvá nejméně 30 minut a zaměstnavatel jí musí zaměstnancům poskytnout nejdéle po 6 hodinách nepřetržité práce, mladistvému zaměstnanci pak nejdéle po každých 4,5 hodinách nepřetržité práce dle § 88 odst. 1 zákoníku práce. Tuto přestávku je možné rozdělit na více částí, kdy jedna část musí trvat alespoň 15 minut dle § 88 odst. 2 zákoníku práce. Přestávku na jídlo a oddech nelze poskytovat na začátku a na konci pracovní doby (§ 88 odst. 3 zákoníku práce). Doba poskytnuté přestávky v práci na jídlo a oddech není výkonem práce a není placená, je to doba odpočinku a tím prodlužuje dobu, kdy je zaměstnanec na pracovišti. (Šikýř, 2012)

Oproti tomu se přestávka v práci na jídlo a oddech neposkytuje v případě, kdy práce nelze být přerušena a kdy není možnost vystřídat zaměstnance. V tomto případě musí být zaměstnanci zajištěna, i bez přerušení provozu či práce, **přiměřená doba na jídlo a oddech**, která je započítávána do pracovní doby dle § 88 odst. 1 zákoníku práce. Nejedná se o dobu odpočinku, přiměřená doba na jídlo a oddech je výkonem práce a je placená. Dle § 88 odst. 1 zákoníku práce musí být mladistvému zaměstnanci vždy poskytována přestávka v práci na jídlo a oddech, v tomto případě nelze uplatnit přiměřenou dobu na jídlo a oddech. (Šikýř, 2012)

### 3.1.4 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP)

**Bezpečnost a ochranu zdraví při práci** (všeobecně používaná zkratka **BOZP**) jehož definicí je souhrn zákonem stanovených pravidel a opatření a cílem je předejít ohrožení nebo poškození lidského zdraví při pracovním procesu a snížit tak toto riziko na minimum. (wikipedia.org.)

BOZP se vztahuje na zaměstnavatele, podnikající fyzické osoby a také fyzické osoby, které přicházejí do kontaktu s pracovními činnostmi zaměstnanců. Odpovědnost za trvalé zajištění BOZP je zaměstnavatel, dále pak vedoucí zaměstnanec odpovědný za BOZP podřízených pracovních míst. V případě neplnění práv a povinností v oblasti BOZP může mít trestněprávní důsledky.

*„Zaměstnavateli je uložena povinnost provádět opatření, jejichž cílem je odstranit příčiny ohrožení života a zdraví pracovníka a vytvořit bezpečné pracovní podmínky. Tato jeho povinnost je kontrolovatelná.“* (Koubek, 2015, s. 355)

Tato opatření mohou být organizační, administrativní, technologické, technické či právní povahy a nazýváme je **prevencí rizik**. Prevencí

rizik rozumíme všechna opatření, která vyplývají zprávních a ostatních předpisů k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, která mají za cíl předcházení rizik, odstraňování rizik nebo minimalizaci působení neodstranitelných rizik. Není-li možné rizika odstranit, jsou zaměstnavatelé povinni vyhodnotit a přijmout opatření k minimalizaci jejich působení na bezpečnost a zdraví zaměstnanců. Při zajišťování úkolů prevence rizik zaměstnavateli pomáhá osoba odborně způsobilá v prevenci rizik v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Tato osoba dnes již pracuje v týmu nebo v organizaci, tak aby mohla komplexně zajistit služby v BOZP pro zaměstnavatele.

V bezpečnosti a ochraně zdraví při práci dále řešíme oblasti managementu a řízení rizik (vyhledávat, posuzovat a hodnotit rizika, kategorizovat práci), požadavků na pracovní prostředí technického a organizačního charakteru, ergonomie včetně určení zakázaných prací, dále pak organizaci práce a pracovní postupy, zajištění školení pro zaměstnance), a také provozování technických strojů a zařízení. Dále pak stanovení osobních ochranných pracovních prostředků (také OOPP) pro jednotlivé profese, zároveň poskytování ochranných nápojů, jako další velkou oblastí v bezpečnosti práce a ochraně zdraví patří pracovní lékařské služby a oblast pracovních úrazů a nemocí z povolání. Okrajově lze vymezit ještě oblast ochrany životního prostředí a požární ochranu. (Šimek, 2015)

Z výše uvedených oblastí bezpečnosti a ochrany zdraví při práci lze stanovit dle Koubka (2015) povinnosti zaměstnavatelů:

- informovat zaměstnance o identifikovaných rizicích na pracovišti a vytvářet opatření pro ochranu zaměstnanců,
- všechna provozovaná zařízení a stroje musí odpovídat bezpečnosti práce,
- zajistit zařízení pro ochranu zaměstnanců,
- přidělit práci pouze na základě zdravotní způsobilosti a odpovídající kvalifikaci zaměstnanců,
- proškolovat zaměstnance v oblasti bezpečnosti zdraví a ochrany při práci, nastavení systému pravidelného testování znalostí a kontroly dodržování stanovených pravidel,
- neprodleně zabezpečovat odstranění příčin vzniku pracovního úrazu a nemocí z povolání, dále je nutné jejich hlášení příslušnému orgánu a jejich evidence, dále pak zajistit nápravná opatření,
- vytvářet nové technologické a pracovní postupy v činnostech práce ve ztížených pracovních podmínkách,
- pravidelné provádění prověrek bezpečnosti zdraví a ochrany při práci a zpracování a aktualizace všeobecného předpisu, plánovat a odstraňovat nedostatky a projednat je s příslušnou odborovou organizací.

Právo zaměstnanců je právě zajištění bezpečnosti a ochrany jejich zdraví při práci, riziku ve své práci a stanovených opatření kochraně působení těchto rizik. Vpřípadě, kdy je ohrožen jejich nebo život a zdraví jiných osob, mají právo odmítnout výkon práce a to právě z tohoto důvodu. (Koubek, 2009)

Dle Koubka (2009) jsou zaměstnanci v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci povinni:

- při práci se řídit bezpečnostními předpisy,
- kvýkonu práce vždy používat pouze přidělené osobní ochranné pracovní pomůcky,
- využívat ochranných zařízení,
- dodržovat stanovenou kvalifikaci v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, splňovat požadavky testů a dodržovat stanovené lékařské prohlídky,
- nastupovat do práce vždy odpočatý, bez požití alkoholických nápojů nebo návykových látek, respektovat stanovená místa se zákazem kouření,
- zjištěné závady či nedostatky neprodleně ohlašovat a v rámci jeho možností se podílet při odstraňování,
- na základě podezření či namátkové kontroly podstoupit test na zjištění požití alkoholických nápojů nebo užití návykových látek.

Kontrolou bezpečnosti práce je pověřeno ministerstvo práce a sociálních věcí, jemuž je podřízený Český úřad bezpečnosti práce. Výkonnou složkou je pak inspektorát bezpečnosti práce. Oblast hygieny práce má na starosti dozor i hygienická služba. Tyto orgány mají při výkonu činnosti kdykoliv oprávněný vstup do prostorů organizace a mohou po ní požadovat potřebné informace a doklady, dále nařizovat odstranění zjištěných závad do určitého data, zakázat využívání určitých prostor a technologií, které mohou ohrožovat zdraví nebo život zaměstnanců a ukládat pokuty apod. (Koubek, 2015)

Dle legislativy je z pohledu BOZP nejdůležitějším zákonem zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce, z něhož vycházejí základní požadavky na zaměstnance a zaměstnavatele. Dalším zásadním předpisem je zákon č. 309/2006 Sb. o zajištění dalších podmínek BOZP. Legislativa v oblasti BOZP představuje dále cca dalších 104 zákonů a vyhlášek, které jsou zaměřeny na konkrétní činnosti v organizaci pro oblast BOZP. (bozp.cz)

### **3.1.5 Péče o životní prostředí**

Konkurenční výhodou a také zaměstnaneckou výhodou lze nazvat péči o životní prostředí. Poslední dobou se ve světě klade důraz na význam péče organizací, zejména pak v průmyslových podnicích o životní prostředí, ve kterém žijí jejich zaměstnanci.

Péče zaměstnavatele o zaměstnance se tedy rozšiřuje i na pracovní prostředí a také na jeho přilehlé okolí. Podniky se angažují v podobě úprav obytného prostředí, provozují sponzoring zřizování a údržby veřejné zeleně, estetických složek obytného prostředí například výstavy soch a fontán, prvků občanské vybavenosti, obcím poskytují pouliční a parková zařízení nebo na ně dávají příspěvky – lavičky, autobusové zastávky s přístřeším, odpadkové koše, vysazují stromy, květiny a travnaté plochy aj. Často je kladen důraz na estetickou stránku těchto zařízení, protože jsou pak používány k reklamě. Z hlediska daňového, jsou tyto aktivity pro organizaci výhodné a přinášejí jim i další výhody, které plynou z dobrých vztahů veřejnosti a místní správou.

Na pozadí těchto aktivit se organizace snaží zvýšit obytnou přitažlivost zázemí organizace a snaží se poskytovat zaměstnancům takové pracovní prostředí, ve kterém by se jim lépe obnovovaly jejich pracovní schopnosti a také motivace a spokojenost.

Péče o životní prostředí většinou organizaci ukládají zákony, ale firmy si kromě toho také uvědomují, že nepoškozené životní prostředí má v zázemí organizace pozitivní vliv také na zdraví a právě hlavně na spokojenost zaměstnanců. (Koubek, 2012)

### **3.2 Nepovinná péče o zaměstnance jako konkurenční výhoda**

Mezi nepovinnou neboli dobrovolnou péčí o zaměstnance patří personální rozvoj, zaměstnanecké výhody a ostatní služby poskytované zaměstnancům na pracovišti, jedná tedy o péči o zaměstnance, která vyplývá z personální politiky zaměstnavatele. (Šikýř, 2012)

Dalším vzděláváním a rozšiřováním kvalifikace rozumíme **personální rozvoj**. Tento rozvoj je převážně orientován na kariéru zaměstnance, formuje jeho pracovní potenciál a v neposlední řadě formuje osobnost jedince s cílem zlepšování vztahů ve společnosti a přispívání k plnění cílů organizace. Zaměstnavatel by měl své zaměstnance informovat o možnostech kariéry a také mu poskytnout jasnou perspektivu osobního rozvoje. Nejasnou perspektivou a kariérou může docházet k odchodu těch nejschopnějších zaměstnanců, proto by zaměstnavatelé měli věnovat pozornost plánům kariéry a následnictví. (Koubek, 2015)

Poskytované zaměstnanecké výhody zvýhodňují zaměstnance nad rámec jeho mzdy a tím se zvyšuje atraktivita, konkurenční výhoda a pověst (Employer Branding) zaměstnavatele. (Šikýř, 2012, Koubek, 2015) Jsou součástí odměňování a jejich význam se zvyšuje. Hlavní důvod proč společnosti poskytují zaměstnanecké výhody je snaha o získání a udržení kvalitních a motivovaných zaměstnanců, podpora pozitivního

vztahu zaměstnavatele se zaměstnanci. Větší firmy zpravidla poskytují větší výběr zaměstnaneckých výhod, oproti menším firmám, u kterých škála zaměstnaneckých výhod není tak velká. (mzdovapraxe.cz)

Mezi nejoblíbenější zaměstnanecké výhody patří dle průzkumu provedeného společnostmi Hays, zejména ty, které zlepšují tzv. **work-life balance**. Jedná se tedy o flexibilní pracovní dobu, home office, sick days, dny dovolené navíc, služební automobil a příspěvek na vzdělávání, kdy by tyto zaměstnanecké výhody uvítalo 72 % dotazovaných zaměstnanců. (familyandjob.cz)

Mezi další populární zaměstnanecké výhody dnes patří firemní mobil, notebook, automobil (které lze využívat i pro soukromé účely), dovolená navíc, sick days, home office, příspěvek na vzdělávání, flexibilní pracovní doba, pet friendly office, dětský koutek, family days, 13. a 14. plat, stravenky, poukázky na sportovní aktivity a kulturu, nápoje a občerstvení na pracovišti zdarma.

Vposlední době se také velice rozmáhá trend „pet friendly office“, který vám jako zaměstnanci umožňuje brát si do práce, do své kanceláře, do openspacu svého čtyřnohého mazlíčka. Zaměstnavatelé si jsou totiž vědomi toho, že tato zaměstnanecká výhoda má příznivý vliv jak na pracovní výkon zaměstnance, tak na jeho duševní pohodu a zdraví. Zaměstnanci, kterému je poskytována tato výhoda, ubudou také starosti spojené shlídním jejich mazlíčka. Může to mít ale také negativní vliv, například to, že se zaměstnanec naopak nebude soustředit na svou práci, nebo že jejich mazlíček bude rušit v práci ostatní pracovníky. Pak ovšem záleží na nastavení poskytování této zaměstnanecké výhody a domluvy mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem. (Vejvodová, 2016)

Zaměstnanecké výhody, které jsou zaměstnancům poskytovány, se mění v průběhu různých fází jejich života. Mladší zaměstnanci mohou upřednostňovat pro ně atraktivní akční víkendový offsite nebo další firemní eventy a naopak zaměstnanci, které již mají rodiny, ocení třeba pružnou pracovní dobu nebo home office. Besídky a animační programy na family days a dětský den, které jsou pořádány zaměstnavatelem, pak uvítají zaměstnanci zejména smalými dětmi. Veliký rozsah sledujeme také u zaměstnanecké výhody, která je určena pro matky s dětmi a to dětský koutek v místě pracoviště.

### **3.2.1 Charakteristika zaměstnaneckých výhod a jejich poskytování**

*„Zaměstnanecké výhody (benefity) jsou dodatečná peněžitá plnění nebo plnění peněžité hodnoty, která zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům v souvislosti se zaměstnáním.“ (Šikýř, 2012, s. 123)*  
Zaměstnavatelské výhody nejsou mzdou či odměnou za vykonanou práci,



nezávisí na výkonu a nestimulují ke krátkodobému výkonu zaměstnance. Souvisí s činnostmi, postavením anebo délkou zaměstnání v organizaci a poskytují se na základě pracovní, kolektivní či jiné smlouvy anebo vnitřního předpisu.

Mezi zaměstnanecké výhody můžeme zařadit široké spektrum požitků, jako jsou služby, zboží nebo formy péče o zaměstnance, které společností poskytují a zaměstnanec za ně v tomto případě neplatí. Na rozdíl od složek mzdy nejsou v přímém vztahu k pracovním výsledkům zaměstnance, ale lze je posuzovat vzhledem k délce zaměstnání nebo vzhledem k zastávané pracovní pozici zaměstnance.

Šikýř (2012) také uvádí, že nejsou všemi zaměstnanci považovány za výhodu, ale naopak mnozí zaměstnanci vnímají zaměstnanecké výhody jak přirozenou součást pracovní pozice. Pokud je využívání zaměstnaneckých výhod omezováno či dokonce neposkytováno, zvyšuje se nespokojenost zaměstnanců.

Zaměstnancům jsou poskytovány pestré zaměstnanecké výhody, které jsou dle Šikýře (2012) rozlišovány následovně:

- **Sociální povahy** - zdravotní péče o zaměstnance a rodinné příslušníky, péče při hospitalizaci, očkování, léčebné a lázeňské pobyty a lékařské procedury, masáže, lékař na pracovišti aj. Jesle a školky pro děti zaměstnanci, letní dětské tábory. Příspěvky na dovolenou, sport, rekreaci a kulturu. Finanční, právní a osobní poradenství, půjčky, pojištění a připojištění, zvýhodněné hypotéky, úvěry a snížené poplatky za vedení účtů, kreditní karty, příspěvky na stavební spoření. Dárky a dárkové šeky na kosmetiku, do restaurací, nákupu zboží, členství v klubu a prodej podnikových produktů za zvýhodněnou cenu.
- **Související spraci** - příspěvky na stravování formou stravenek či závodního stravování, poskytování občerstvení na pracovišti (voda, káva, čaj, prodejní automaty, ovoce, zelenina). Nadstandardní pracovní volno (placená dovolená, studijní volno nebo krátké pátky). Vzdělání a rozvoj zaměstnanců nad rámec potřeb organizace, které jsou placené zaměstnavatelem, jako jsou manažerské, jazykové, či počítačové kurzy, konference, poskytování odborných knih a časopisů a jiné vzdělávací aktivity. Zajištění dopravy do zaměstnání nebo příspěvky na hromadou, místní a meziměstskou dopravu či poskytování ubytování.
- **Spojené s postavením v organizaci** - vybavení kanceláře, které slouží pro osobní spotřebu zaměstnance a zahrnují nejčastěji notebook, bezplatné služby telefonních operátorů (mobilní telefon, pevná linka či internetové připojení z domova), využívání osobního automobilu i k soukromým účelům i k benzínových karet. Dále příspěvek na reprezentaci nebo také bezplatné či zvýhodněné bydlení. Poskytování zaměstnaneckých

výhod lze také sjednat v kolektivní smlouvě podniku, pracovní či jiné smlouvě nebo je možné je stanovit vnitřním předpisem. Zaměstnanecké výhody jsou v rejstříku personálních nástrojů vedeny jako prostředek pracovní motivace, získávání a stabilizace.

- Dalším způsobem, jak můžeme zaměstnanecké výhody rozdělovat je hledisko **plošné**, které se poskytuje skupinám, anebo všem zaměstnancům a **volitelné (kafetéria systém)**, které je zaměřené na jednotlivé zaměstnance a jejich potřeby. Tomuto rozdělení se věnuji v následující kapitole 3.2.2 Plošné a volitelné zaměstnanecké výhody.

### 3.2.2 Plošné a volitelné zaměstnanecké výhody

Jak již bylo zmíněno, tak zaměstnanecké výhody se rozlišují jako plošné a pružné (kafetéria systém). V českých organizacích dle Dvořákové spíše převládá systém plošný.

**Plošný systém** umožňuje využívat všem zaměstnancům všechny poskytované zaměstnanecké výhody, bez ohledu na zájem zaměstnanců o ně. **Volitelný systém** (dle Armstronga také pružný) označovaný také jako **kafetéria systém** naopak umožňuje jednotlivým zaměstnancům využívat poskytované zaměstnanecké výhody podle individuálních preferencí, osobních potřeb, souvisejících svěkem, pohlavím, rodinným stavem apod. (Šikýř, 2012)

Zaměstnanec si tedy vybírá v rámci zaměstnavatelem stanoveného rozpočtu a v rámci stanovené nabídky zaměstnanecké výhody, které on sám ocení nejvíce. Kafetéria systém pochází z USA a jedná se v současné době o velmi populární způsob poskytování zaměstnaneckých výhod. Dle Pelce (2011) toto označení z anglického názvu „Cafetéria“ představuje bufet, jídelnu, restauraci se samoobsluhou. Jedná se tedy o přirovnání z výběru z jídelního lístku, což v českém jazyce nezní hezky.

### 3.2.3 Efektivita zaměstnaneckých výhod

Mezi důvody poskytování zaměstnaneckých výhod je především zlepšování pověsti a značky zaměstnavatele, ale také zvýšení konkurenceschopnosti společnosti na trhu práce. Zaměstnaneckými výhodami lze omezovat nespokojenost a také fluktuaci zaměstnanců, podporovat jejich rozvoj, sociální zázemí a podporovat relaxaci a tím jejich výkonnost. Zlepšováním zaměstnaneckých vztahů lze také podporovat loajalitu zaměstnavateli. Zaměstnanecké výhody znamenají jisté daňové výhody jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance a

přinášejí zaměstnavateli náklady spojené se zaměstnaneckými výhodami.

Aby zaměstnanecké výhody pro zaměstnavatele byly i do budoucna efektivní, měly by dále uplatňovat následující principy. (www.mzdovapraxe.cz)

**Určit cíle v oblasti motivace a stabilizace.** Jako příklad lze uvést zaměstnavatele, který řeší zvýšenou nemocnost u svých zaměstnanců a může se tak rozhodnout pro zaměstnaneckou výhodu očkování proti chřipce nebo v případě, když je třeba podpořit spolupráci v týmu, tak může pořádat teambuildingy.

**Pravidelné zjišťování spokojenosti svých zaměstnanců** pomocí dotazníkového šetření. Zaměstnavatelé tak mohou zjistit, které zaměstnanecké výhody zaměstnanci využívají a které ne a zároveň zjistí, o jaké nové zaměstnanecké výhody mají zájem. Jako podpora je doporučeno **sledovat trendy** v této oblasti.

U konkurence zjistit, jakou mají **úroveň poskytování zaměstnaneckých výhod** a to ve stejném oboru podnikání a regionu.

Mít **kvalitní komunikaci zaměstnaneckých výhod** a to jak uvnitř společnosti, tak navenek. Stávající zaměstnanecké výhody komunikovat dobře nastavenými komunikačními kanály, zaujmout tak i potenciální zaměstnance.

Další podporou mohou být i nabízené **nezávislé audity nebo outsourcing zaměstnaneckých výhod**. Audit ověřuje zaměstnanecké výhody z hlediska zákona, posuzuje jejich efektivitu i výši rozpočtu a možnost úspor, jak finančních tak lidských zdrojů a dále pak ověřuje spokojenost a informovanost svých zaměstnanců a také kvalitu úrovně služeb poskytovaných dodavateli. U outsourcingu se jedná o převedení veškerých činností včetně administrativy zaměstnaneckých výhod na externího dodavatele. Každá společnost musí zvážit na základě mnoha okolností, zda je to pro ni výhodné.

Pro zajímavost v nabízených zaměstnaneckých výhod v ČR je níže uveden graf z roku 2016, který provedla společnost Trexima. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 1013 českých firem. (Duspivová, 2016)



Obrázek 2 Poskytování zaměstnaneckých výhod zaměstnancům v českých firmách

Zdroj: Duspivová, 2016

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 ANALÝZA VYBRANÝCH SPOLEČNOSTÍ

Praktická část bakalářské práce zkoumá a porovnává systémy péče o zaměstnance a poskytování zaměstnaneckých výhod ve vybrané malé a velké společnosti s cílem vypracovat návrhy týkající se péče o zaměstnance a poskytování zaměstnaneckých výhod, které by společností mohly pomoci při dalším získání, udržení a motivaci zaměstnanců.

Malá společnost je ze soukromého sektoru a zabývá se online marketingem. Velká společnost je ze státního sektoru, působí na letišti Václava Havla a její činnost souvisí s provozováním civilního letectví a souvisejících pozemních služeb. Společnosti si nepřály být v práci jmenovány, a proto jsou používány názvy malá a velká společnost.

V následujících kapitolách jsou představeny společnosti a systémy péče o zaměstnance a poskytování zaměstnaneckých výhod v těchto společnostech, jejich postavení k životnímu prostředí, nadační aktivity a schopnosti reagovat na nové trendy v těchto oblastech. Na základě rozhovorů se zástupci společností je provedeno srovnání, vyhodnocení a vypracování návrhů ke změnám.

Veškeré informace, které jsou v praktické části využity, jsou získány z webových stránek daných společností, z rozhovorů se zástupci společností i z vlastních poznatků a zkušeností autorky práce, která ve společnostech pracovala.

### 4.1 Malá společnost

Malá společnost je marketingová agentura, která podniká v oblasti online marketingu. Své služby poskytuje pro menší, střední a také nadnárodní společnosti.

Dle veřejného obchodního rejstříku se jedná o společnost s ručením omezeným, jejímž předmětem podnikání je výroba, obchod a neuvedené v přílohách 1-3 živnostenského zákona. Statutárním orgánem je jednatel, který jménem společnosti jedná samostatně. (or.justice.cz)

Na trhu působí již 12 let a má tak již zde své místo a povědomí. Během svého působení získala několik partnerských certifikátů, například Google Partner, Certifikovaná agentura Sklik, Certifikovaná agentura Mergado. Tyto certifikáty jsou odrazem skvělé práce a nasazení agentury a zařazuje je tak mezi nejlepší ve svém oboru. Díky těmto oceněním si společnost, které mají zájem o marketingové služby, často vybírají právě tuto reklamní agenturu.

Firemní vizí je upevňování pozice na domácím, tedy českém a také slovenském trhu a do budoucna chce expandovat na zahraniční trhy do střední Evropy. Budoucím cílem této společnosti, je spojení se s

několika dalšími společnostmi, zabývající se online marketingem, analytikou, konzultační činností, které dohromady vytvoří novou digitální agenturu. Předpokládaný počet zaměstnanců má přesáhnout stovku a tímto počtem se tak zařadí mezi střední společnosti, přičemž tak i výrazně zvýší roční obrát. Díky tomuto spojení bude nově vzniklý subjekt zajišťovat celkovou péči v oblasti tradičního online marketingu, rozvoje klientského webu, kreativních služeb, ale také nově uživatelského výzkumu, pokročilých prací s daty a v neposlední řadě data-driven automatizaci.

Mezi nabízené služby společnosti patří PPC reklama, do které patří textová PPC reklama, kterou provádí i v zahraničí, PPC reklama na sociálních sítích (Facebook, LinkedIn nebo Instagram, aj.) a bannerová reklama. Společnost se také zabývá marketingem v sociálních sítích neboli social media marketing, kde analyzují možnosti využití sociálních sítí, navrhují strategii, zabývají se startup kitem pro sociální sítě, integrují sociální sítě do webu nebo spravují profily a stránky v sociálních sítích. Dále se zabývají reklamní grafikou a tvorbou webu: firemního webu, mobilními aplikacemi, aplikacemi pro Facebook, weby na míru, či microsite a tvorbou e-shopů. Mezi další nabízené služby patří copywriting, SEO copywriting, správa obsahu webu a tvorba PR článků a direct emailů.

Mezi současné klienty patří například japonská nadnárodní společnost, která se zabývá počítačovým průmyslem a IT službami Fujitsu, ProfiZoo, s.r.o., která se zabývá prodejem chovatelských potřeb pro psy, kočky a hlodavce, mezi další patří Grand Optical, Allianz pojišťovna, a.s., KOBERCE BRENO, s.r.o., EURONICS ČR, Globus ČR, k. s. Medovník originál, cestovní agentura EXIM TOURS a.s. a mnoho dalších klientů. (webové stránky společnosti)

#### **4.1.1 Struktura zaměstnanců**

Jedná se o společnost, která se svým počtem 48 zaměstnanců v roce 2017 zařazuje do kategorie malé společnosti. Společnost řídí General Manager, v jehož přímém řízení jsou začleněni jednotliví vedoucí týmu. V jejich kompetenci je řízení členů týmu, ale také konkrétně stanovené úkoly General Managerem. V současné době je věkový průměr zaměstnanců této společnosti 26 let.

K zajištění kontinuity při výkonu činností při absenci General Managera má stanoveného trvalého zástupce Managing Partnera, který má své povinnosti, pravomoci a odpovědnosti stanoveny v pověření zastupováním. Managing Partner má povinnost v rámci svých pravomocí rozhodnout pouze v těch případech, které nesnesou odkladu do příchodu General Managera.

V rámci plynulého výkonu řízení společnosti jsou v dané společnosti svolávány porady. Porady jsou včlenění jednoho velkého „meetingu“

měsíčně, který svolává General Manager a zároveň poradu řídí. Této poradě se účastní Managing Partner a jednotliví vedoucí týmu. Vedoucí týmu svolávají operativní porady svého týmu, kterého se mohou na základě pozvání zúčastnit i Managing Partner a General Manager. Z porad jsou vyhotovovány zápisy včetně stanovených úkolů jednotlivým účastníkům porady.

Společnost ke své prezentaci využívá jednotné identity a stylu založených na používání firemního loga a stanoveného korporátního designu. (webové stránky společnosti)

#### **4.1.2 Poskytovaná péče o zaměstnance**

Péče o zaměstnance v této společnosti není řešena žádným vnitřním předpisem. Péče, která je stanovena zákonem, je dodržována a vzhledem k povaze podnikání této společnosti v oblasti marketingu je poskytována surčitou dávkou kreativity.

Poskytovaná péče o zaměstnance se odráží v originalitě a kreativitě zaměstnanců. Společnost si je vědoma toho, že pokud chce, aby zaměstnanci podávali dobrý pracovní výkon, je důležitá právě motivace zaměstnanců. V nabídce této společnosti je spíše nestandardní v dnešní době moderní péče o zaměstnance:

- flexibilní pracovní doba,
- sick days a homeoffice,
- prostor pro profesní a osobní rozvoj,
- teamové snídane a večere a teambuildingy,
- neformální atmosféra - neformální oblečení, komunikace,
- moderní vybavení pracoviště - odpočinkové místnosti, ergonomické pomůcky, vizuální stránka kanceláří,
- celodenní občerstvení ve formě nakrájeného čerstvého ovoce a zeleniny a neomezená voda, káva a čaj,
- MultiSport karta,
- vyhlášení dnů s domácími mazlíčky,
- poskytování úklidu domácností a venčení psů - sjednání za výhodnou cenu,
- kuchařské a malířské kurzy,
- založení firemního hokejového týmu (pozvání známých hokejistů),
- lekce sebeobrany a kickbox,
- nabídka psychoterapie pomocí koní,
- cvičitel na pracovišti - 2x týdně, protahovací cviky,
- služební mobil a notebook,
- firemní automobil - po dohodě možnost využití pro osobní účely,



- odpočinková místnost - pro obědy, odpočinek, či ponoření se do práce.

Společnost poskytuje zaměstnancům zajímavou flexibilní pracovní dobu a umožňuje jim tak soulad mezi prací a osobním životem, neboli work-life balance. V praxi to znamená, že každý zaměstnanec si po dohodě s General Managerem může nastavit pracovní dobu, jak mu to nejvíce vyhovuje. Nutné je také zvážit povahu pracovní pozice, tak aby nastavení neohrožovalo chod společnosti. To znamená účast na pravidelných poradách, na schůzkách s klienty či spolupráce na týmových projektech atd. Jedná se tedy o kombinaci, kratší pracovní doby, pružné pracovní doby, víkendové práce, nebo také stlačeného pracovního týdne, v kombinaci s prací z domova a to buď částečně, nebo úplně. Dále je také možnost navázání externí spolupráce nebo na živnostenský list. Pro všechny zaměstnance je zařazen jeden den v týdnu jako Home Office a zaměstnanci ho mohou využívat dle svých potřeb. Sick days neboli zdravotní volno zaměstnanci mohou využít až pět dní za rok, výjimečně další po dohodě s General Managerem.

Součástí péče o zaměstnance je i vzdělávání zaměstnanců, které je založeno na účasti na vzdělávacích workshopech, školeních, oborových konferencích, příspěvky na firemním blogu, tréninky obchodních dovedností a účast na marketingových eventech. Při vzdělávání věnují největší péči během prvních dvou let a to při zaučování a odborném prohlubování kvalifikace. Mají také v nabídce kurzy pro osobní rozvoj zaměstnance, jako jsou jazykové kurzy, kurz prezentačních a komunikačních dovedností. Každý zaměstnanec je vybaven osobním notebookem, mobilním telefonem a připojením k internetu. Každý tým má k dispozici jeden služební automobil, který mohou po dohodě s vedoucím týmu využívat i k osobním účelům. Mobilní telefon mohou využívat i pro soukromé hovory se zvýhodněným tarifem. V nabídce pro zaměstnance je i možnost v případě potřeby venčení domácích mazlíčků a úklidová služba domácností za smluvní ceny.

Velké zastoupení v zaměstnaneckých výhodách má tato společnost v pořádání různorodých akcí, jimiž se snaží vytvářet pozitivní atmosféru ve společnosti a zároveň tím, že se některých akcí zúčastní i rodinní příslušníci, prosazovat prvky work-life balance. Společnost si neustále udržuje rodinnou atmosféru založenou na přátelských vztazích v příjemném pracovním prostředí, jež je vybaveno moderními ergonomickými pomůckami. Vybavenost odpočinkových pracovišť se přibližuje domácímu prostředí, pro navození pohody a relaxace. Pro představu se jedná například o zdravotní křesla, kulečnickový a fotbalový stůl, rozmístěné pohovky určené k odpočinku. Velký důraz je také kladen na zdraví zaměstnanců zaměřené na sedavé zaměstnání u počítače, kdy na pracovišti dvakrát týdně dochází cvičitel a se zaměstnanci provádí protahovací a uvolňovací cviky. Nedílnou součástí je i poskytované občerstvení ve formě pitného režimu a celodenní nabídky servírovaného čerstvého

ovoce a zeleniny. V nabídce je i káva z kvalitního kávovaru a široký výběr čajů. Veškerá nabídka týkající se zdraví je pro zaměstnance zdarma. Další zaměstnaneckou výhodou je MultiSport karta, kterou zaměstnanci mohou využít ve sportovních střediscích v místě svého bydliště. Mezi další nabídku se řadí i možnost využití psychoterapie, konkrétně prožitková terapie koněm neboli hipoterapie, jež také může být alternativou vedle běžného koučování.

## 4.2 Velká společnost

Sledovaná společnost patří mezi významné skupiny, které působí na letišti Václava Havla a přímo souvisí s provozováním civilního letectví a souvisejících pozemních služeb.

Společnost vznikla v roce 2011 a je zapsána v obchodním rejstříku jako akciová společnost. Mezi správní orgány patří typicky valná hromada a je zároveň nejvyšším orgánem. Je zodpovědná za volbu a odvolávání členů statutárního a kontrolního orgánu. Společnost řídí představenstvo a také za společnost jedná. Dozorčí rada se zabývá kontrolní funkcí a výbor pro audit je odpovědný za sledování postupů při účetních závěrkách, dohlíží na kontrolní systém a sleduje výsledky vnitřního auditu.

Tato společnost, která patří mezi nejvýznamnější zaměstnavatele v Praze a okolí zajišťuje podpůrné činnosti v oblasti koordinace, strategického a finančního řízení a poskytuje společností, které zajišťuje služby v oblasti lidských zdrojů, právní, PR a marketingu, ekonomické a účetní, stejně tak i pro oblast informačních technologií a centrálního nákupu. Takto poskytované služby umožňují dceřiným společnostem věnovat se naplno svým hlavním aktivitám, jež jsou předmětem jejich podnikání.

Jednou z klíčových dceřiných společností je provozovatel mezinárodního civilního letiště, který se zabývá neustálým růstem a modernizací letištního prostředí a letecké dopravy. Další z jeho činností je pronájem prostor pro poskytování služeb cestujícím, mezi které patří například restaurace, obchody s upomínkovými předměty, pošta, obchody se spotřebním zbožím tzv. „free shop“ a také lékárna. Mezi služby, které poskytuje, patří provozování parkingu, odbavování cestujících a zavazadel a služeb s nimi souvisejících a dále provozování restaurací. Spolupracuje také se zahraničními leteckými dopravci, s řízením letového provozu, úřadem civilního letectví, ministerstvem dopravy ČR, dále je jeho partnerem hlavní město Praha a mezi významné činnosti se také považuje spolupráce s obcemi v blízkosti mezinárodního letiště.

Druhá dceřiná společnost poskytuje služby komplexního charakteru v oblasti pozemního odbavení a to jak cestujících, tak i letadel včetně nákladu a pošty pro více jak 30 leteckých dopravců, kteří

provozují pravidelnou nebo charterovou přepravu osob nebo pouze samotnou dopravu zboží. Mezi významnou aktivitu této společnosti patří nakládání s leteckým palivem v podobě plnění letadel a jeho prodeje. Tímto společností posílili svou pozici na trhu a rozšířili své portfolio zákazníků. Dalšími službami je neméně významná činnost kontaktního centra, poskytování úklidu letadel a objektů, prodej letenek či dodávky opožděných zavazadel.

Poslední společnost je zaměřená na opravu a údržbu letadel. Svoji údržbu tato společnost provozuje pro řadu leteckých společností a využívá k tomu dvě linky traťové údržby a pět linek pro těžkou údržbu. Traťová údržba také Line Maintenance je službou pro aerolinky létající do Prahy, kdy je třeba odstranění závady ještě před odletem. Naopak náročnější opravy a pravidelná tedy předepsaná údržba letadel (můžeme si představit kontrolu a výměnu podvozků, části motorů, modifikaci letadlových systémů nebo například modernizaci interiéru) patří do tzv. Těžké údržby neboli Heavy Maintenance. (CSR zpráva společnosti)

#### 4.2.1 Struktura zaměstnanců

Strukturu zaměstnanců lze sledovat z hlediska počtu zaměstnanců, jejich pohlaví, věku, a z hlediska počtu let ve společnosti.

Tabulka 1 - Počet zaměstnanců

Počet zaměstnanců			
rok	2015	2016	2017
počet	3 269	3 449	3 704

Zdroj: CSR zpráva společnosti, zpracováno autorkou

Počet zaměstnanců ve společnosti je za rok 2015 je 3 269, v roce 2016 se zvýšil počet zaměstnanců na 3 449 zaměstnanců a v posledním sledovaném roce 2017 se také jedná o nárůst a to na 3 704 zaměstnanců.

Tabulka 2 - Podíl dle pohlaví zaměstnanců

Podíl dle pohlaví v %			
rok	2015	2016	2017
ženy	34	35	33
muži	67	65	67

Zdroj: CSR zpráva společnosti, zpracováno autorkou

Pokud se jedná o sledované údaje o pohlaví, tak podíl mužů a žen je následující. Za rok 2015 je podíl mužů a žen 67 % a 34 %, za rok 2016 je podíl mužů a žen 65 % a 35 % a za poslední rok 2017 je podíl mužů a žen 67 % a 33 %. Z těchto získaných údajů lze říci, že organizace zaměstnává více zaměstnanců – mužů. Důvodem může být zaměření organizace, tedy výše zmíněné služby v oblasti letectví a tedy u některých pozic náročnější fyzické práce.

Tabulka 3 - Věková struktura zaměstnanců

Věková struktura v %									
věk	do 30 let			30-39 let			40-49 let		
rok	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
průměr	13	17	19	32	32	25	28	27	31
Věková struktura v %									
50-59 let						nad 60 let			
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
	21	18	20	5	6	6			

Zdroj: CSR zpráva společnosti, zpracováno autorkou

Věkové procentuální vyjádření zaměstnanců se uvádí do pěti rozmezí: do 30 let, 30-39 let, 40-49 let, 50-59 let a posledním rozmezím je věk nad 60 let. Největší podíl v této společnosti tvoří ve sledovaných letech zaměstnanci ve věkové skupině 30-39 let a to mezi 25-32 % a naopak nejmenší zastoupení zaměstnanců tvoří věková skupina nad 60 let, která se pohybuje okolo pouhých 6 %. Dále lze zmínit také věkovou skupinu 40-49 let, která se může svými hodnotami zařadit mezi dvě výše zmíněné věkové skupiny, jako prostřední, v níž se věk zaměstnanců pohybuje mezi 27-31 %.

Tabulka 4 - Počet let zaměstnanců ve společnosti

Počet let ve společnosti v %						
	do 3 let			3-9 let		
rok	2015	2016	2017	2015	2016	2017
průměr	20	35	33	24	16	16
Počet let ve společnosti v %						
10-19 let				nad 20 let		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
	36	33	33	20	17	17

Zdroj: CSR zpráva společnosti, zpracováno autorkou

Posledním údajem je počet let strávených zaměstnanci ve společnosti. Data jsou opět rozdělena do několika rozmezí, konkrétně do čtyř: do 3 let, 3-9 let, 10-19 let a poslední skupina je nad 20 let. V prvním rozmezí do 3 let se průměrný počet let strávených zaměstnanci ve společnosti pohybuje mezi 20-33 %, v rozmezí 3-9 let je to mezi 16-32 %, kdy je v průběhu let 2015-2017 viditelný největší pokles, v dalším rozmezí je průměr 33-36 % a v rozmezí nad 20 let je průměr 17-20 % a jedná se tedy o skupinu s nejmenším počtem let působení zaměstnanců ve společnosti.

Důvodem dlouholeté zaměstnanosti lze přikládat tradici a perspektivě dané společnosti, která má velký počet různorodých činností, tedy pracovních pozic v oblasti provozu, technických oprav, ale také v administrativě a tudíž se lze setkat se zaměstnáním dalších rodinných příslušníků po další generace. Také by se dalo přisoudit dlouhodobému zaměstnání těchto zaměstnanců právě firemní kultura společnosti a kvalita těchto zaměstnanců, která vede k jejich dlouhodobé udržitelnosti.

#### **4.2.2 Kolektivní smlouva**

Ve společnosti působí více odborových organizací, které zastupují zaměstnance. Každá společnost má uzavřenou svoji kolektivní smlouvu, která se zaměřuje na zájmy a potřeby svých členů.

Kolektivní smlouva upravuje vztahy, práva a povinnosti mezi zaměstnanci zastoupenými odborovou organizací a zaměstnavatelem a řídí se zákonem č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání.

Kolektivní smlouva této společnosti deklaruje, že smluvní strany mají shodný zájem na odborném a efektivním řízení a organizaci práce, stejně jako na spokojenosti všech zaměstnanců, vyplývající ze spravedlivého ocenění jejich práce v příznivých pracovních a životních podmínkách.

Obsahem kolektivní smlouvy je vymezení vztahu mezi zaměstnavatelem a odborovými organizacemi, zabezpečení zaměstnanosti, pracovní právní nároky zaměstnanců, mzda a odměňování, cestovní náhrady, bezpečnost a ochrana zdraví při práci a péče o zaměstnance.

#### **4.2.3 Poskytovaná péče o zaměstnance**

Společnost má propracovaný systém péče o zaměstnance. Již při vstupním školení poskytuje zaměstnancům veškeré informace o společnosti, splňuje tak i školení na bezpečnost a ochranu zdraví při práci, požární ochranu, ochranu životního prostředí a také ochranu informací a IT bezpečnost. Součástí vstupního školení je také malý přehled historie dané společnosti, firemní kultura, pravidla chování a etické principy. Zároveň je také seznamuje o

zdroji informací, kde je dostupný systém řízené dokumentace, jehož součástí jsou i předpisy týkající se péče o zaměstnance.

**Bezpečnost a ochrana zdraví zaměstnanců** při práci je pro zaměstnavatele na prvním místě. Snaží se vytvořit zdravé a bezpečné pracovní prostředí a zajistit také bezpečné chování všech zaměstnanců. Má k tomu zajištěné vzdělávání v oblasti bezpečnosti práce, jež patří k hlavním zásadám společnosti. Pro prevenci úrazů provádí pravidelné bezpečnostní kontroly na všech pracovištích a při zjištění závažných nedostatků vytváří protokol o stavu, který byl zjištěn a stanoví nápravná opatření s termíny splnění, aby se tomuto stavu předcházelo a aby k němu také již nedocházelo. Veškerá činnost v oblasti bezpečnosti se zaměřuje právě na posílení prevence a zlepšení pracovního prostředí. Na základě smluvního vztahu poskytuje také lékařskou péči. Poskytovatel lékařských služeb má ordinaci v místě pracoviště této společnosti a smluvně zajišťuje vstupní a preventivní lékařské prohlídky.

Tato společnost upravuje péči o zaměstnance kolektivní smlouvou a dále poskytuje i širokou škálu nadstandardních zaměstnaneckých výhod, ať už se jedná o materiální výhody, péči o jejich zdraví, tak o možnost stálého osobního rozvoje. Veškeré výhody mohou využít během práce ale také i ve svém volném čase.

Do péče o zaměstnance patří **výhody nabízené a stvrzené podnikovou kolektivní smlouvou všem zaměstnancům:**

- závodní stravování,
- zápůjčky na bytové účely,
- stání soukromých vozidel,
- volitelné zaměstnanecké výhody - kafetéria systém,
- sociální výpomoc a zápůjčky,
- odměny při životním a pracovním výročí,
- příspěvek na pojištění odpovědnosti zaměstnance za škody způsobené zaměstnavateli.

**Závodní stravování** zaměstnavatel poskytuje pomocí vlastních jídelen, kde si zaměstnanci mohou vybrat jídlo bez předchozího objednání zpět nabídek. V nabídce je jedno bezmasé jídlo a široká škála zeleninových a ovocných salátů, jako doplňkový prodej jsou poskytnuty dezerty a pečivo z domácí výroby. Aby zaměstnanci byly poskytnuty příspěvky na stravování, musí být odpracována směna. Výhodou je bezplatná platba jídla přes identifikační kartu zaměstnance a platba probíhá formou srážky ceny jídla ze zaměstnancovy mzdy. Útratu za platby jídel si mohou zaměstnanci průběžně sledovat na zaměstnaneckém portálu. Pro zaměstnance, kteří pracují na odlehlých pracovištích a nemají tak přístup k jejich restauracím poskytují stravenky.

Velkou zaměstnaneckou výhodou pro zaměstnance, kteří cestují do práce ve svém vlastním vozidle, je možnost využití **parkování** v rámci letištního prostoru.

Společnost dále nabízí **sociální výpomoc** v tíživé finanční situaci a zároveň zápůjčku na pořízení bytu či rodinného domu, pozemku nebo na stavební úpravy. Zaměstnavatel poskytuje také sociální výpomoc rodině při úmrtí zaměstnance.

Dále poskytuje **odměnu při životním výročí** 50 a 60 let věku, ale také při **pracovních výročích**, od dovršení 5 - 50 let ve frekvenci každých 5 odpracovaných let u společnosti.

Tato společnost se také dále rozhodla přispívat zaměstnanci na **pojištění odpovědnosti** vzhledem k tomu, že při výkonu práce může zaměstnanec společnosti způsobit škodu na zdraví ostatních zaměstnanců, škodu na majetku nebo škodu finanční. Dle zákoníku práce je společnost oprávněna žádat o náhradu a to do výše 4,5 násobku průměrného měsíčního výdělku. Příspěvek je poskytován formou multifunkční poukázky na volnočasové aktivity.

**Kafetéria systém** je nejzajímavější zaměstnaneckou výhodou této společnosti. Představuje nabídku pro zaměstnance volitelných výhod a jedná se o systém odměňování, který je limitován finanční částkou za rok. Každý zaměstnanec si v daném finančním limitu může zvolit zaměstnanecké výhody dle nabídky, o který mají největší zájem. V této společnosti je výše ročního limitu velmi nadstandardní a mezi nabídkou jsou:

- poukázky Flexi Pass,
- rekreační příspěvek,
- příspěvek do zdravotnických zařízení,
- příspěvek na školy v přírodě a dětské tábory,
- příspěvek na kulturu a sport,
- penzijní připojištění a životní pojištění,
- MultiSport karta,
- příspěvek na humanitární organizaci Člověk vtísni.

Kafetéria systém je poskytován všem zaměstnancům, kteří mají uzavřenou pracovní smlouvu. Veškeré podmínky jsou stanoveny vnitřním předpisem společnosti. Multifunkční poukázky Flexi Pass jsou v hodnotě 100 Kč splatností jednoho roku a dají se využít na kulturu, sport, zdraví, rekreaci a vzdělávání. Příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění se poskytuje na základě předložení kopie uzavřené pojistné smlouvy a není podmínkou, že si zaměstnanec musí přispívat na životní pojištění a penzijní připojištění sám. Podmínkou ale je nastavení smlouvy tak, aby byla daňově uznatelná. Kartou MultiSport mohou využívat jak zaměstnanci, tak rodinní příslušníci a lze ji využít u smluvních partnerů v posilovnách, v bazénech, na různých typech cvičení a v saunách. Poskytovaný

příspěvek na volnočasové aktivity je řešen formou proplacení faktury dané částky.

Další zaměstnaneckou výhodou je **zkrácená pracovní doba** na 37,5 hodin, ze stanovené týdenní pracovní doby 40 hodin dle zákoníku práce. Vedle rovnoměrného a nerovnoměrného rozvržení pracovní doby dále zaměstnavatel umožňuje také **pružnou pracovní dobu**. Pružnou pracovní dobu nelze uplatnit u provozních zaměstnanců, kteří pracují ve směnném provozu. Podniková kolektivní smlouva dále také stanovuje delší dovolenou za kalendářní rok, která je prodloužena o jeden týden nad rámec stanovený zákoníkem práce, to znamená, že činí pět týdnů za kalendářní rok.

Mimo kolektivní smlouvu společnost poskytuje **home office** na základě sjednané dohody s jednotlivými zaměstnanci, kde jsou stanoveny pravidla pro poskytnutí. Je převážně poskytován administrativním zaměstnancům a rozhodujícím hlediskem pro poskytnutí jsou vykonávané činnosti.

Zaměstnanci společnosti dále mají mnoho možností pro svůj **osobní růst a rozvoj** a také možnost kariérního postupu. Společností je kladen vysoký důraz na spokojenost svých zaměstnanců a tím pádem patří mezi důležité zaměstnanecké výhody také vzdělávání.

**Vzdělávací systém** mají rozdělen na povinné školení, odborná školení, jazykové vzdělávání a také rozvojové programy. Povinné školení, které lze rozdělit na vstupní školení, periodické školení a profesní kurzy, které jsou nezbytnou součástí jak získání kvalifikace, tak jejího udržení pro výkon dané pozice. Jedná se tedy o školení povinné ze zákona či vnitřních předpisů společnosti (například školení na manipulaci se vysokozdvíhými vozíky nebo svářečské kurzy).

**Odborná školení** slouží k získání vyšší kvalifikace, a dále k rozvoji na dané pracovní pozici, ale také konference, semináře, jež vedou k rozšiřování znalostí, sledování trendů a novinek v oboru. V neposlední řadě lze zmínit jazykové vybavení zaměstnanců, které tento zaměstnavatel vnímá jako velmi důležité, proto nabízí širokou nabídku různých úrovní jazykových kurzů a to pro individuální i skupinovou výuku.

**Rozvojové programy** neboli Soft Skills jsou zaměřené na získání dovedností, které zkvalitňují a usnadňují spolupráci, rozvíjejí prezenční a komunikační schopnosti a celkově napomáhají zvládat jak běžné tak krizové situace. Konkrétně se jedná o program Talent Management Pool, manažerské vzdělávání, rozvoj nástupníků, Development center.

Poslední v oblasti vzdělávání jsou **teambuildingové aktivity**, tedy neformální setkání zaměstnanců mimo pracoviště, jehož přínosem a cílem je prohlubování vztahů v kolektivu jak na pracovní úrovni, tak v oblasti mezilidských vztahů. Výhodou je také seznámení se s novými zaměstnanci a jejich začlenění do kolektivu. Teambuildingy lze



rozdělovat podle důvodu neboli cíle jeho pořádání, například utužování kolektivu, řešení pracovních úkolů, ale také třeba vyřešení sporů na pracovišti.

Za zmínku lze dále uvést snahu společnosti zaměstnávat osoby se zdravotním postižením. Stím je spojena atraktivní zaměstnanecká výhoda poskytování masáží zaměstnancům, kterou vykonávají nevidomí maséři.

Zaměstnaneckou výhodou, která myslí hlavně na zaměstnance rodiče, je zprostředkování příměstských táborů a spolupráce smateřskou školkou v blízkosti pracoviště.

U vybraných pracovních pozic administrativního charakteru společnost poskytuje služební mobil a notebook. Pro stanovení těchto pozic je rozhodující hledisko, zda vykonávané činnosti vyžadují tyto pracovní pomůcky. U manažerských pozic pak také automobil a v obou případech lze tyto zaměstnanecké výhody za stanovených podmínek využívat také k soukromým účelům.

Mezi další zaměstnanecké výhody se zařazují aktivity, které jsou v kompetenci **interní komunikace**. Komunikace uvnitř společnosti podporuje firemní kulturu a značku společnosti, prostřednictvím setkání s vedením společnosti, firemních internetových stránek a časopisu. Pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky pořádá mnoho akcí:

- Dny zdraví,
- sportovní aktivity,
- Dny bezpečnosti,
- Dětský den,
- Mikuláš,
- Den žen,
- pořádání soutěží s odměnou.

Zaměstnanci si jsou vědomi o důležitosti ochrany životního prostředí či pomoci lidem, kteří se ocitli vtěžkých životních situacích a proto jsou rádi, když mohou pomoci formou dobrovolnictví. A proto následující akce, které probíhají pod záštitou této společnosti, lze vnímat také jako zaměstnanecké výhody:

- Roadshow - program pro celou rodinu v obcích a okolí,
- Péče o životní prostředí - zvyšování pocitu, že se zaměstnanci spolupodílí na ochraně životního prostředí,
- Dobrovolnické dny - v neziskových organizacích, v domech pro seniory a dětských domovech.

## 5 PROVEDENÉ ŠETŘENÍ

Cílem šetření, který bylo provedeno na základě získaných informací a rozhovorů se zástupci obou společností a na základě vlastních zkušeností autora, bylo celkové zhodnocení a porovnání péče o zaměstnance a poskytování zaměstnaneckých výhod v malé a velké společnosti a vypracování návrhů na zlepšení péče o zaměstnance a poskytování zaměstnaneckých výhod.

Z důvodu získání pohledu ze strany společností byly formou šetření zvoleny rozhovory, kdy v každé společnosti byl uskutečněn jeden. V malé společnosti s General Managerem marketingové agentury a ve velké společnosti s vedoucím zaměstnancem v oblasti HR, který působí ve společnosti, která podniká na letišti.

Otázky a odpovědi jsou uvedeny v přílohách 1 a 2.

### 5.1 Rozhovor s manažerem v malé společnosti

Zástupce malé společnosti má více jak desetiletou zkušenost v oblasti online marketingu a studiem na vysoké škole získal znalosti z oblasti řízení lidských zdrojů. Většinu procesů v této společnosti si nastavuje a řídí sám, v přímé řídicí úrovni má více jak deset vedoucích týmu.

Z celkového rozhovoru bylo pochopitelné a zároveň lze dovodit i z vlastní pracovní zkušenosti autorky práce, že tato malá společnost je v péči o zaměstnance a poskytování zaměstnaneckých výhod daleko flexibilnější, ať už z pohledu pracovní doby nebo zastávajícího názoru, že chuť pracovat a být hlavně efektivní, povzbuzují originální zaměstnanecké výhody, které zaměstnancům přivedou do soukromého i pracovního života více pohodlí a zábavy.

General Managerovi se dle jeho názoru podařilo, pomocí péče o zaměstnance vytvořit přátelskou atmosféru, získat si i loajalitu svých zaměstnanců. Z rozhovoru vyplývá, že nemají striktně stanovené zaměstnanecké výhody, ale vytvářejí je přímo na míru dle poptávky zaměstnanců a samozřejmě nabízí i výhody, které se řadí mezi dnešní trendy. Toto je pro General Managera jak časově tak i psychicky velmi náročné, protože i podvědomě řeší zaměstnanecké výhody na každodenní bázi.

U této společnosti, která si zakládá na nových technologiích a digitalizaci, je překvapující, že stále používá papírové stravenky pro své zaměstnance. Naopak ale umožňuje jednu z atraktivních zaměstnaneckých výhod, kterou si nemůže dovolit každá společnost,

tedy pet friendly office. Jako další je velmi oceňované poskytování úklidu domácnosti a venčení psů. Informovanost zaměstnanců o péči o zaměstnance a o nabízených zaměstnaneckých výhodách je opět v přátelském duchu a to opravdu neformálním způsobem.

Při otázce fluktuace zaměstnanců manažer uznal, že u nich vyplývá ze samotné povahy podnikání. Tato společnost je dynamicky se rozvíjející, a tak potřebuje stále nové zaměstnance. Bohužel se stává, že někteří zaměstnanci i odcházejí, ale jejich důvodem není nespokojenost spěčí o zaměstnance. Jedná se především o osobní důvody nebo chtějí zkusit pracovní příležitost v jiném oboru.

Mezi poslední otázky byla zařazena také společenská odpovědnost. I tato společnost se může pyšnit mnoha dobrými skutky v oblasti podpory neziskových organizací a nadačních fondů. Co lze považovat za mírně nedostačující, je angažovanost v oblasti životního prostředí, je chválena recyklace odpadu a používání recyklovaného papíru a také snaha o snižování uhlíkové stopy v hlavním městě. Na druhou stranu byla v této oblasti očekávána větší aktivita.

## **5.2 Rozhovor s vedoucím týmu z HR velké společnosti**

Zástupce velké společnosti má mnoholetou zkušenost v oblasti řízení lidských zdrojů a v posledních několika letech i s vedením týmu. Za svou praxi prošel mnoha činnostmi v oblasti HR od naboru, vzdělávání, personalistiky a organizace.

Z průběhu celého rozhovoru bylo patrné, že zaměstnanci a jejich spokojenost spěčí o zaměstnance je pro tuto společnost důležitá. Také si jako většina firem je vědoma, že zaměstnanci jsou jedním z nástrojů k dosažení cílů společnosti. Je si také vědoma toho, že musí vytvářet různé faktory pro zaměstnance, které jsou pro ně motivátorem.

Jedna z prvních otázek byla, jak probíhá komunikace ohledně péče o zaměstnance a nabízených zaměstnaneckých výhodách ve společnosti. Možno konstatovat, že mají důmyslně vytvořený systém komunikace a to pomocí zaměstnaneckého webu, kdy přes své komunikace informují o novinkách nejen v oblasti péče o zaměstnance. Zajímavý je zvláště osobní portál každého zaměstnance, kde se o sobě dozví, jak pracovní právní záležitosti, tak i své zvolené zaměstnanecké výhody, může zde provádět jejich výběr, ale i sledovat jejich čerpání. Dále zde sleduje své vzdělávání včetně přihlašování na různá školení a kurzy. Jako problém lze uvést přístup k internetu zaměstnanců v provozu, kteří nemají trvalý přístup k počítači a internetu, ale

dozvědí se informace pouze na nástěnkách nebo formou letáků vodpočinkových místnostech, což je v dnešní době poněkud zastaralé.

Z dalších otázek, které se týkaly rozšíření nabídky zaměstnaneckých výhod a nových trendů je vidět, že tyto nové možnosti sledují, snaží se o nich přemýšlet, ale bohužel pro tak velké množství zaměstnanců s různorodými činnostmi pracovních pozic je těžké vytvořit takovou novou nabídku zaměstnaneckých výhod, která by dokázala oslovit všechny zaměstnance napříč celou společností. Je jasné, že péče o zaměstnance a zaměstnanecké výhody jsou sjednány v kolektivní smlouvě a je tedy důležité projednání s odborovými organizacemi.

Naopak snaha zařazování studentů mezi své kolegy, kdy se vedle zaměstnávání na dohody mimo pracovní poměr snaží vytvořit i podmínky pro jejich studium při práci a to formou studoven v místě pracoviště, je chvályhodné. Z odpovědí je vidět, že myslí i na zdraví svých zaměstnanců, kdy je důležité příjemné pracovní prostředí, ale hlavně bezpečnost při práci, která je na prvním místě. V rámci kafetéria systému nabízejí i Multisport kartu pro sportovní aktivity mimo práci ale také Flexi Passy, které lze využít ve zdravotních zařízeních nebo pro relaxaci. Společnost také přemýšlí o dalších budoucích cestách zlepšování v oblasti zdraví zaměstnanců, jako je například založení vlastního fitness centra.

Ohledně otázky k pracovní době, bylo milé překvapení, že společnost poskytuje formu pružné pracovní doby a pro všechny zaměstnance společnost zkrátila pracovní dobu o půl hodiny denně a naopak dovolenou zvýšila o jeden týden. Dále se zabývá i možnostmi jak zařadit matky po mateřské dovolené, kdy v současné době je nedostatek míst v mateřských školách a umožňují jim tak pracovat i na zkrácený pracovní úvazek. Ocenit lze spolupráce s mateřskou školou, ale bylo by potřeba najít další cesty květší podpoře matek a zamyslet se nad možností zřídit vlastní mateřskou školu.

Kariéerní stránky této společnosti jsou příjemné, přehledné, grafika vyjadřuje obor, ve kterém společnost podniká a je zde využito i dalších interaktivních nástrojů. Na těchto stránkách je výčet nabízených zaměstnaneckých výhod a dle rozhovoru je patrné, že budoucí zaměstnanci se při výběrovém řízení na zaměstnanecké výhody ptají a mnohdy je to vedle mzdy jedním z rozhodujících faktorů. Personální marketing je zajišťován ve spolupráci HR oddělení a oddělení komunikace, jež pořádá náborové kampaně a účastní se veletrhů práce a různých dalších akcí.

Další z otázek se týkala motivace a spokojenosti zaměstnanců, kdy je na vedoucích zaměstnancích pomáhat v dosahování cílů a překonávání překážek, které při výkonu práce vznikají. V některých částech velké společnosti s dlouholetou tradicí, je překážkou zastaralé vybavení budov a také dlouholeté způsoby chování na pracovišti. Jeden z klíčů ke zlepšení těchto překážek je ve větší komunikaci manažerů se svými

podřízenými. Je patrné, že motivovat zaměstnance v dnešní době, kdy určité spektrum zaměstnaneckých výhod nabízí dnes už každá společnost, je stále těžší. Proto se snaží tato společnost ke standardním zaměstnaneckým výhodám poskytovat a pořádat různé akce, týkající se zdravého životního stylu a velkou část výběru zaměstnaneckých výhod nechává právě na zaměstnancích. Je správné, že tato společnost průzkum spokojenosti a motivace u svých zaměstnanců provádí a na základě výsledků se snaží činit další kroky ke zlepšování motivace a poskytování dalších zaměstnaneckých výhod. Společnost má na všechno nastavené procesy a to vzhledem ke své velikosti i ona dokáže v čase využívat ad hoc zaměstnanecké výhody, jako je právě v letních dnech poskytnout občerstvení v podobě zmrzliny, jedná se právě o intuitivní rozhodnutí vedoucího zaměstnance, které ve dnech kdy lze naměřit více, jak 40 stupňů Celsia zaměstnanci velice ocení.

Jako poslední blok otázek se týkal společenské odpovědnosti a prezentace společnosti veřejnosti. Vzhledem k oboru, ve kterém společnost podniká a k možnému zásahu do životního prostředí vynakládá nemalé úsilí k tomu, aby znečištění, uhlíkovou stopu a hluk co nejvíce eliminovala a podpořila tak svou činností i okolní obce. Jejich aktivity jsou velmi rozsáhlé, kdy se neustále snaží nacházet další možné příležitosti vzájemné spolupráce od podpory neziskových organizací, okolních obcí, kdy podporují mnoho projektů na ochranu životního prostředí. Jejich aktivity směřují i na kulturu, vzdělávání a sport v okolních obcích. Na životní prostředí vynakládá nemalé finanční prostředky. Ale také napomáhá s výchovou dětí v oblasti ekologie. Společnost dále podporuje dobrovolnické aktivity, kdy každý zaměstnanec má právo využít svůj jeden pracovní den k pomoci neziskové organizaci v okolí.

### **5.3 Shrnutí rozhovorů**

V celkovém pohledu poskytované péče o zaměstnance ve velké společnosti je vidět, že se řadí mezi společnosti, které poskytují kvalitní, zajímavou a nadstandardní péči o zaměstnance. Tato společnost si je vědoma, že péče o zaměstnance je více než vhodným nástrojem jak získat a udržet zaměstnance, ale také nutností v souvislosti s nízkou nezaměstnaností a bojem o kvalitní zaměstnance.

Společnost v současné době již poměrně často využívá moderních nástrojů v oblasti zaměstnaneckých výhod a to v případě výběru v programu kafetéria, sledování jeho čerpání, online přihlašování na různé firemní akce. V dnešní době je v popředí digitalizace zaměstnaneckých výhod, kterou společnost využívá pouze ve formě Multisport karty.

U malé společnosti je také vidět, že se snaží budovat systém péče o své zaměstnance, jehož součástí jsou právě zaměstnanecké výhody. Důvod je stejný a to současná situace na trhu práce, tedy nízká nezaměstnanost. V minulosti jsme se u malých a středních firmách s tímto přístupem k zaměstnaneckým výhodám nesetkávali.

Z různých průzkumů je prokázáno, že přátelská atmosféra v malé firmě je v dnešní době pro uchazeče o zaměstnání nedostačující, tak jako ve velkých firmách je pro ně důležitým faktorem při výběru zaměstnavatele nabídka zaměstnaneckých výhod. Příkladem u malé společnosti je také poskytování Multisport karty.

## **5.4 Návrhy na zlepšení**

Na základě analýzy poznatků z provedených rozhovorů a získaných informací obou společností jsou navrženy následující zlepšení, které by mohly ještě zvýšit atraktivitu společností a také spokojenost a motivaci zaměstnanců.

### **5.4.1 Návrhy pro malou společnost**

#### **Návrh č. 1 - Neomezená dovolená**

V poslední době se některé firmy mohou chlubit péčí o zaměstnance v podobě neomezené dovolené, kterou si zaměstnanci mohou vybrat kdykoliv a to po domluvě s nadřízeným. Je zde však důležité, aby dovolená zaměstnance negativně neovlivnila práci ostatních zaměstnanců a jejich společnou práci na projektech. Jak lze vidět například u IT firem, zaměstnanci této možnosti využívají a ze zkušeností se ukázalo, že není zaměstnanci zneužívána, naopak mají větší prostor pro využití libovolné délky dovolené pro svůj odpočinek a po návratu podávají větší pracovní výkon. Důležitým faktorem jsou pro společnost dosažené výsledky a ne čas, který zaměstnanci stráví na pracovišti, znamená to, že si zaměstnanec může zkrátit pracovní týden na čtyři pracovní dny nebo pracuje deset měsíců a dva měsíce cestuje.

#### **Návrh č. 2 - Zavedení systému kafetéria**

Z rozhovoru vyplynulo, že nadstandardní zaměstnanecké výhody vznikají v této společnosti ad hoc a nemají tak ucelený charakter. Zavedením systému kafetérie získají zaměstnanci výhodu v samostatném rozhodování při výběru zaměstnaneckých výhod a zároveň získají i možnost měnit jejich využívání podle svých preferencí, které se v čase mohou měnit (s předem určeným seznamem nabídky zaměstnaneckých výhod). Nástrojem, který by mohl tento systém více podpořit, je elektronizace zaměstnaneckých výhod formou elektronické platební karty a poskytnout tak zaměstnancům větší komfort, přehlednost,

bezpečnost, rychlou a snadnou manipulaci. Tímto krokem by i manažer společnosti odboural své administrativní zatížení.

### **Návrh č. 3 – Stravování**

Stravování patří do péče o zaměstnance, kterou tato společnost řeší stravenkami. Návrhem, se kterým se můžou zařadit mezi moderní společnosti je podoba elektronické stravovací karty, která zaměstnancům zpříjemňuje a usnadňuje stravování v restauracích. Elektronická stravovací karta umožňuje snazší manipulaci, a platbu v restauracích. Pro společnost je daňově výhodná jako papírová stravenka, šetří čas, administrativu a zároveň také životní prostředí.

Knabídce poskytovaného občerstvení na pracovišti touto společností ve formě ovoce, zeleniny a nápojů, lze uvažovat o rozšíření nabídky v podobě občerstvovacího pultu, který by zaměstnanci mohli také využít během celého dne. Přispělo by to tak k úspoře času při občerstvení namísto návštěvy restaurací, ale také k prohlubování vztahů na pracovišti, kdy pracovní úkoly mohou řešit i při jídle.

### **Návrh č. 4 – Osobní a profesní rozvoj zaměstnanců – knihovna**

Tento návrh by mohl podpořit vzdělávání zaměstnanců formou zřízení malé knihovny, která by obsahovala knihy a časopisy jak odborné literatury z oboru tak literatury volnočasové. Umístění samotné knihovny by bylo vhodné do odpočinkové místnosti, kde by pro čtení literatury byl potřebný klid a soukromí. Zřízením knihovny by se tak vytvořil prostor zaměstnancům darovat své knihy, pro které již doma nenacházejí další uplatnění.

### **Návrh č. 5 – Podpora zdravotního stylu**

V rámci péče o zdraví zaměstnanců je další možností zařazení preventivních odběrů krve přímo na pracovišti, zařazení bezplatné lékařské prohlídky či zařazení přednášek s tématem pro zdraví životní styl, zaměřený právě na skupinu zaměstnanců se sedavým zaměstnáním.

### **Návrh č. 6 – Pracovní jubileum**

V rámci pracovních podmínek zaměstnanců poskytování odměny při pracovním jubileu a podpoření tak zájmu pracovat ve společnosti. Vzhledem k tomu, že během prvních dvou let ve společnosti vynakládají finance na odborný rozvoj zaměstnanců, je zájmem si tyto zaměstnance udržet. Proto by odměna měla začít na třech letech působení ve společnosti s frekvencí dvou let.

### **Návrh č. 7 – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci**

Posledním návrhem malé společnosti je v pracovním prostředí podpořit bezpečnost svých zaměstnanců, kteří vykonávají duševní práci. Tito zaměstnanci nejsou vystaveni zvýšenému hluku či jinak ztíženému prostředí, ale je nutné jim zajistit postupy při manipulaci s pracovními pomůckami, jako je tiskárna, skartovačka, nebo řezačka

papíru. Postupy stačí umístit přímo kmístu, kde se pomůcky nacházejí a předcházet tak kmožným pracovním úrazům.

## **5.4.2 Návrhy pro velkou společnost**

### **Návrh č. 1 - Digitalizace stravenek**

V současné době i velká společnost poskytuje vpéči o zaměstnance některým svým zaměstnancům papírové stravenky. Jejich hlavní nevýhodou je již samotná papírová forma a také fakt, že při využití v restauracích se na ně mnohdy nevrací. V dnešní době je mnoho společností, zabývající se zaměstnaneckými výhodami, které poskytují stravovací platební karty. Jejich výhodou online dobíjení finanční částkou a také samotné využívání při placení, v neposlední řadě neznamena pro společnost žádný administrativní nárůst.

### **Návrh č. 2 - Sick days**

Co se týče posílení péče o zaměstnance v oblasti pracovní doby a dovolené, bylo by vhodné u administrativních zaměstnanců zavedení možnosti využití tzv. sick days, neboli zdravotního volna v rozsahu 3-5 dní za kalendářní rok. Je to výhodou pro zaměstnance, kdy oproti nemocenské dostávají vyplacenou mzdu. Dá se využít hlavně při náhlých jednodenních nevolnostech, kdy brát si dovolenou či nemocenskou není pro zaměstnance nejvýhodnější cestou. Pravidlem by mělo být, že se při nevyužití nepřevádí do dalšího kalendářního roku.

### **Návrh č. 3 - Exkurze**

Atraktivní prostředí této velké společnosti a zároveň na základě vlastních pracovních zkušeností autorky práce, kdy při vstupním školení byla jeho součástí exkurze po prostorách letiště, také zařadit možnost exkurzí mezi zaměstnanecké výhody pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky, anebo alternativu pěti přátel. Tato péče o zaměstnance může mít přidanou hodnotu i při náboru nových zaměstnanců. Lze si ji také představit jako podporu personálního marketingu, ale také životního prostředí a BOZP.

### **Návrh č. 4 - Letenky**

I když se nejedná o leteckou společnost, mohli by zaměstnanci uvítat jako velice zajímavou a atraktivní zaměstnaneckou výhodu v podobě zvýhodněných letenek dohodnutý na základě smluvního vztahu s některou z leteckých společností. Opět by se mohlo jednat o zvýhodnění i pro rodinné příslušníky či výběru pěti přátel.



### **Návrh č. 5 – Setkání zaměstnanců s vedením společnosti**

Péče o zaměstnance ve formě odměny při životním a pracovním jubileu, rozšířit zavedením neformálního setkání s vedením společnosti s malým občerstvením a přípitkem. Jeho tématem by mohlo být aktuální dění ve společnosti, včetně získání informací o spokojenosti zaměstnanců či řešení konkrétních problémů. K finanční odměně lze přidat upomínkové předměty s logem společnosti, zároveň se také dosáhne zvýšení propagace samotné společnosti.

### **Návrh č. 6 – Personální marketing – interaktivita prostředí**

Ke zpříjemnění a také větší atraktivnosti a modernizaci pracovního prostředí je možnost instalace reklamních tabulí, billboardů, a dalších interaktivních nástrojů, kde by byly použity slogany, fotky, videa. Tak by byla zaměstnancům poskytována poutavou a zábavnou formou informace a novinky o dění ve společnosti, o nabízených zaměstnaneckých výhodách, nabídka školení, jídelní lístek, počasí, ale také aktuální zahraniční a domácí události v oblasti letectví. Velkou výhodou lze vidět u provozních zaměstnanců, kteří nejsou vybaveni osobním počítačem a touto rychlou a snadnou cestou by tak zaměstnanci získali požadované informace. Došlo by tak k nahrazení zastaralého předávání informací v podobě „nástěnek“. Firemní slogany by měly být takové, které by zaměstnance motivovaly a odrážely také firemní kulturu a hodnoty společnosti. Dále je možné touto formou podpořit péči o zaměstnance v oblasti bezpečnosti práce. Bezpečnostní slogany jsou pro zaměstnance daleko příjemnější, kdy jim neformálním způsobem lze připomínat a učit je, jak si udržet zdraví v bezpečném prostředí. Slogan ale musí být nezapomenutelný a chytlavý, měl by tak být vytvořen v krátké podobě a zároveň předat co nejvíce informací.

Zajímavý je například poskytovatel reklamních tabulí JCDecaux, se kterými se lze setkat na řadě míst. Dalším zlepšením je umístění interaktivních informačních tabulí, kde lze pomocí dotyku nebo hlasu získat požadované informace. Tyto tabule se mohou umístit do všech prostor, kde se zaměstnanci pohybují, tedy do vstupní haly administrativní budovy, ale hlavně na pracoviště provozních zaměstnanců, chodeb a schodišť, bufetů, nebo lze také využít toalet a výtahů, samotných kanceláří nebo prostoru u docházkového systému. (jcdecaux.cz)

Žádoucí by také bylo tuto formu reklamy využít v náborové kampani při získávání nových zaměstnanců a to jak v dalších veřejných prostorách společnosti, tak v přilehlých oblastech obce, kde se bohužel s žádnou formou personálního marketingu nelze setkat. Zde by mohlo být využito stejných nástrojů umístěných na autobusových zastávkách a v samotných autobusech, v obchodních domech, na sloupech veřejného osvětlení nebo na lavičkách.

## **Návrh č. 7 – Pracovní prostředí**

Jako nedostačující u provozních zaměstnanců této společnosti je kompletní péče o zaměstnance v poskytování zázemí při odpočinku během přestávek v práci, v šatnách a sociálního zázemí. Z vlastní zkušenosti autorky zejména při jedenáctihodinové pracovní směně je zázemí důležité pro kvalitní odpočinek a osobní hygienu, ale také pro bezpečné uchování svršků a osobních předmětů zaměstnanců. Proto je navržena modernizace a rozšíření prostor v pracovním prostředí zaměstnanců pro tento účel. Modernizací si lze provozní zaměstnance udržet, prostředí se pro ně stane atraktivnějším a také se docílí menší chybovosti a pracovních úrazů a naopak se zvýší produktivita zaměstnanců.

## **Návrh pro malou i velkou společnost – Outsourcing systému kafetérie**

V dnešní době je na trhu spousta firem, které se zabývají systémem zaměstnaneckých výhod. Je to velice jednoduché, na internetu jsou různorodé nabídky. Jako příklad lze uvést společnost Benefit Plus, kdy pouze na základě seznamu zaměstnanců, výše stanoveného rozpočtu kafetérie a poskytnutí pracovního emailu dokáží připravit vše za zaměstnavatele. Výhodou je, že si zaměstnanecké výhody zaměstnanec může sestavit dle vlastní potřeby a znamená to pro ně, že si je mohou vybírat od tisíce dodavatelů. Zaměstnavatelé ušetří na pracovních pozicích specialistů pro správu zaměstnaneckých výhod a jejich distribuci. Zároveň tyto společnosti nabízí mobilní aplikaci, kde zaměstnanci mohou průběžně sledovat své čerpání zaměstnaneckých výhod. (benefit-plus.eu)

# ZÁVĚR

Péče o zaměstnance je dnes jednou z nejdůležitějších personálních činností, která pomáhá k získání a udržení zaměstnanců. Cílem každé společnosti by měli být spokojení a motivovaní zaměstnanci, protože právě oni jsou klíčem k jejich úspěchu. Malá i velká společnost poskytují kvalitní péči o zaměstnance, která přispívá k pozitivní motivaci a tedy k lepším pracovním výsledkům zaměstnanců.

Uchazečům o zaměstnání dělá pracovní nabídku zajímavější a zejména u mladých lidí je vedle mzdy důležitá při rozhodování v pracovní nabídce. Počítač a služební mobil je pro uchazeče o zaměstnání již samozřejmostí a proto je také v dnešní době důležité, aby zaměstnavatelé vytvářeli moderní systém péče o zaměstnance, jehož součástí může být flexibilní pracovní doba, sick days, neomezená dovolená a atraktivní skladba v systému káféteria.

Cílem práce bylo prozkoumat a porovnat systémy péče o zaměstnance a poskytování zaměstnaneckých výhod ve vybrané malé a velké společnosti, určit možné příležitosti a problémy a navrhnout vhodné změny nebo zlepšení.

Teoretická část byla zpracována na základě odborné literatury a vymezuje poznatky týkající se péče o zaměstnance.

Pro analýzu v praktické části byli vybráni zástupci malé a velké společnosti. K získání informací byly použity dostupné zdroje obou společností a vlastní pracovní zkušenosti autorky práce. Jako doplněk k získaným informacím bylo využito dvou rozhovorů se zástupci obou společností.

K doplnění současného systému péče o zaměstnance bylo malé společnosti navrženo šest a velké společnosti sedm dostupných návrhů na zlepšení a jeden společný návrh v oblasti celkového outsourcingu poskytované péče o zaměstnance.

V celku lze konstatovat, že obě společnosti kvalitní péči o zaměstnance opravdu poskytují a jsou tak srovnatelnými s jinými kvalitními zaměstnavateli na trhu práce.

Nespornou výhodou malé společnosti je, že si může dovolit v péči o zaměstnance rychle reagovat a přihlídnout tak na potřeby a přání jednotlivých zaměstnanců. Naproti tomu se velká společnost striktně řídí smluvními ujednáními kolektivní smlouvy a zároveň je péče o zaměstnance pro všechny zaměstnance stejná. Nelze ale popřít snahu o moderní pojetí péče o zaměstnance a poskytovaných zaměstnaneckých výhod.

Malým nedostatkem velké společnosti je absence využití nových technologií u pozemních zaměstnanců, kde jsou nedostatky hlavně v zájmu pracoviště a absence využití informační technice. Naproti

tomu malá společnost v této oblasti nezaostává, ale bylo by zde potřeba zajištění uceleného systému péče o zaměstnance, který by byl tak více zpřístupněn všem zaměstnancům.

Ze zjištěných informací lze konstatovat, že si obě společnosti uvědomují důležitost systému péče o zaměstnance, že jej stanovují nad rámec zákoníku práce a hledají další možnosti, které by byly vhodné do systému péče o zaměstnance zařadit. Při hledání možností by mohly najít uplatnění v některém z uvedených návrhů autorky na zlepšení.

Závěrem lze říci, že je důležité, aby se ve své společnosti zaměstnavatelé stále zajímali v oblasti péče o zaměstnance o konkrétní poptávku svých zaměstnanců, modernizovali pracovní prostředí a technologie, prohlubovali kvalifikaci a rozvoj svých zaměstnanců, starali se o jejich zdraví a bezpečnost při práci a v neposlední řadě tím rozvíjeli vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci. Jedná se určitě o jednu z cest, jak zůstat atraktivními společnostmi a neztratit tak prestiž a potenciální zaměstnance na trhu práce.

# SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

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

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARNOLD, John. 2007 *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. Praxe manažera. ISBN 978-80-251-1518-3

BRŮHA, Dominik, BUKJOVAN Petr, ČORNEJOVÁ Helena, et. al., 2018. *Abeceda pro personalisty*. Olomouc: ANAG. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-120-8.

CARTER, Brian a kolektiv autorů, 2014. *Online marketing*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-4155-7.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C. H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-247-0470-6.

EMROVÁ, Lenka, 2016. *Psychologie práce*. Přednášky.

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

PELC, Vladimír, 2011. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011: daňové a pojistné režimy benefitů, čili jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. Praha: Leges. Praktik (Leges). ISBN-978-80-87212-66-0.

PROVAZNÍK, Vladimír, 2002. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2002. Manažer. ISBN 80-247-0470-6.

ŠIKÝŘ, Martin, 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada. 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2.

*Zákoník práce: prováděcí nařízení vlády a další související předpisy s komentářem*, 2016. Olomouc: Nakladatelství ANAG, [2016]. ISBN 978-80-7263-992-2.

## Internetové zdroje

©2018 BENEFIT PLUS. Cafeterie. [online]. Dostupné z: <https://www.benefit-plus.eu/cafeterie/>

DUSPIVOVÁ, Kateřina, 2016. Nejčastějším příspěvkem v ČR je příspěvek na stravování [online]. 2016. [cit. 2016-11-10]. Dostupné z: <https://www.trexima.cz/aktualita/nejcastejsim-benefitem-v-cr-je-prispevek-na-stravovani>

Ergonomie počítačového pracoviště a zásady bezpečnosti práce na PC aneb jak předejít RSI syndromu [online]. 2016. [cit. 2016-13-8]. Dostupné z: <https://www.bezpecnostprace.info/pracovni->

urazy/ergonomie-pocitacoveho-pracoviste-a-zasady-bezpecnosti-prace-na-pc-aneb-jak-predejit-rsi-syndromu/

©1996-2018 Economia, a.s. Personální marketing - ano, či ne?. [online]. [cit. 2006-23-6] Dostupné z: [https://ihned.cz/c4-10117500-18755310-000000\\_d-10117500-18755310-000000\\_d-10117500-18755310-T00000\\_d-personalni-marketing-ano-ci-ne](https://ihned.cz/c4-10117500-18755310-000000_d-10117500-18755310-000000_d-10117500-18755310-T00000_d-personalni-marketing-ano-ci-ne)

Internet Info s. r. o. Hlava I: Pracovní podmínky zaměstnanců. [online]. Dostupné z: <https://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast10h1.aspx>

©2018 JCDecaux. Dostupné z: <http://www.jcdecaux.cz/>

©2018 PraceProPravniky. Zákoník práce 2018 - aktuální úplné znění (zákon č. 262/2006 Sb.). [online]. Dostupný z: <http://www.pracepropravniky.cz/zakony/zakonik-prace-uplne-zneni>

©2011-2016 | ManagementMania.com. Personalistika a řízení lidských zdrojů (Human Resources Management) [online]. ISSN 2327-3658. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/personalistika-a-lidske-zdroje>

MENŠÍK, Tomáš. © MenSeek 2018. Personální marketing vs Employer Branding. [online]. [cit. 2015-15-3]. Dostupné z: <https://www.personalni-marketing.cz/personalni-marketing-vs-employer-branding/>

MICHALÍK, David ...[et al.]. Ergonomické stresory a rizika s důrazem na muskuloskeletální onemocnění: 1. část. Časopis výzkumu a aplikací v profesionální bezpečnosti [online], 2016, roč. 9, č. 3. ISSN 1803-3687. Dostupné z: <https://www.bozpinfo.cz/josra/ergonomicke-stresory-rizika-s-durazem-na-problematiku-muskuloskeletalnich-onemocneni-1-cast>

PRÁŠILOVÁ, Nikola. © 2014-2018 Business Animals. Employer Branding pro nepolíbené. Zopakujte si výrazy, které je dobré znát [online]. [cit. 2018-8-2]. Dostupné z: <http://www.businessanimals.cz/ba/clanky/employer-branding-2/>

ŠIMEK, Martin, 2015. Co je BOZP? Definice, cíle, legislativa a principy. © 2018 CRDR spol. s r.o. [online]. Dostupné z: <https://www.bozp.cz/aktuality/co-je-bozp/>

VEJVODOVÁ, Nela. Štěkající kanceláře: přiveďte psy do práce, vyzývají některé firmy. [online]. 2016. [cit. 2016-4-5]. Dostupné z: [https://finance.idnes.cz/moderni-kancelare-nove-trendy-psi-a-kocky-fli-/podnikani.aspx?c=A160502\\_213641\\_podnikani\\_kho](https://finance.idnes.cz/moderni-kancelare-nove-trendy-psi-a-kocky-fli-/podnikani.aspx?c=A160502_213641_podnikani_kho)

Wikipedia.org. Nezaměstnanost. [online]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Nezaměstnanost#Zaměstnanost>

© 2012-2015. or.justice.cz. [online]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

# SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Správné sezení u počítače .....	16
Obrázek 2 Poskytování benefitů zaměstnancům v českých firmách ...	31

## **SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 - Počet zaměstnanců .....	38
Tabulka 2 - Podíl dle pohlaví zaměstnanců .....	38
Tabulka 3 - Věková struktura zaměstnanců .....	39
Tabulka 4 - Počet let zaměstnanců ve společnosti .....	39



# SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 - Rozhovor s General Managerem marketingové agentury .. 61

Příloha 2 - Rozhovor s vedoucím zaměstnancem v oblasti HR..... 65

➤ **Jakým způsobem jsou zaměstnanci informováni o péči o zaměstnance a zaměstnaneckých výhodách a jaké výhody využívají nejvíce?**

Vzhledem k naší přátelské atmosféře se o benefitech bavíme při každé příležitosti, na obědě, když si jdeme uvařit kafe a novým zaměstnancům jsou představeny při adaptaci a třeba při ukázce našeho zázemí, včetně kanceláří a kuchyněk. Tak to rozhodně bude nabídka čerstvého ovoce, které se během dne skoro nestačí ani doplňovat a Multisport karta. Hodně lidí využívá flexibilní pracovní dobu.

➤ **Plánujete rozšířit tuto nabídku zaměstnaneckých výhod?**

Vzhledem oboru v jakém podnikáme, se snažíme neustále nabídku rozšiřovat a obměňovat. Například některé kulturní a sportovní akce v rámci celého našeho týmu vznikají ad hoc při získání nových klientů, což napomáhá udržovat stále dobrého týmového ducha. V současné době přemýšlíme o stravování, kde jsme si vědomi, že větší společnosti poskytují jídlo ve svých stravovacích zařízeních a tak uvažujeme o zřízení bistra s kavárnou, ale zatím je to v plenkách.

➤ **Jak je organizace schopná reagovat na nové trendy v oblasti zaměstnaneckých výhod? V poslední době je oblíbená možnost brát si do práce své mazlíčky konkrétně psy. Jedná se o trend pet friendly office.**

Tak v podstatě jsem se o tom už zmínila, jako malá firma se neustále snažíme nabídku benefitů rozšiřovat a snažíme se být moderní i v této oblasti. Když jste marketingová agentura a pohybujete se v dynamickém prostředí, musíte se stále zlepšovat a to ve všech směrech. Našich zaměstnanců si vážíme, a proto je potřebujeme neustále motivovat a jedna z věcí, které nám toho pomáhají dosáhnout, jsou právě benefity.

Co se týče pet friendly office, tak ano i tento benefit po dohodě je možné využít, lidi ho zatím využívají spíše sporadicky, když vědí, že zrovna nemají naplánované žádné schůzky, a když je jejich mazlíček „přemluví“.

Pomáhá to i ostatním lidem, kdy se v kanclu zastaví čas, a všichni házíme míček na aportování a funguje to taky trochu jako terapie. Máme ovšem tu výhodu, že tu všichni máme rádi zvířata.

➤ **S tímto trendem se také zvyšuje poptávka matek po dětském koutku, je i u vás tato možnost?**

V současné době, díky našemu průměrnému věku, se nás tento benefit zatím netýká. Ale dovedu si představit, až přijde čas, kdy mezi námi budou i rodiče s dětmi, tak dětskému koutku bych se také nebránila.

- **Setkali jste se spřípadem, kdy nový zaměstnanec přijal nabídku práce, převážně díky nabízeným zaměstnaneckým výhodám?**

Většinou se při výběru uchazeči setkávají i snašimi kolegy a ukazujeme jim naše pracoviště a dotazy k benefitům díky tomu mají, tak jsem přesvědčená, že v mnoha případech je to jedním kritériem rozhodnutí u nás pracovat.

V první řadě si myslím, že flexibilní pracovní doba je pro mnohé uchazeče zajímavá.

- **Je pro vás důležité mít motivované a spokojené zaměstnance? Případně co pro to děláte?**

Motivovat potřebuju občas i já a proto potřebuji mít spokojené a motivované zaměstnance. Takže pokud nám tu něco nešlape, sedneme si a nad šálkem kafe vše probereme a vyřešíme. Jinak jsme otevření názorům našich lidí a proto mnoho kroků a vylepšení, které děláme, jsou na jejich popud.

- **Co se týče společenské odpovědnosti společnosti, která také souvisí se péčí o zaměstnance, podporujete nějakou nadaci?**

Při setkávání s klienty, se také setkáváme s řadou příběhů a životních osudů, které nás vezmou za srdce, a tak se rozhodneme podporovat různé nadace.

Například připravíme PPC kampaně, pomáháme vybavovat školy počítačovou technikou, jsme i adoptivními rodiči zvířat v Pražské ZOO nebo přispějeme finanční částkou děti s onkologickým onemocněním ale i dětským domovům. Dále se snažíme podporovat kampaně podporující prevenci žen, ale také mužů. Je to pouze malá část všech našich, doufám, dobrých skutků.

- **V dnešní době je čím dál větší trend pečovat kromě zaměstnanců také o okolí pracoviště, tedy o životní prostředí. Podniká společnost nějaké kroky i v této otázce?**

Tak u nás ve firmě recyklujeme veškerý odpad, kupujeme recyklované papíry a vzhledem k tomu, že jsme v centru hlavního města, tak podporujeme cestovní hromadnou městskou dopravou, abychom snížili uhlíkovou stopu. Služebním automobilem jezdíme, jen když máme schůzku s klientem mimo Prahu. A teď mě právě napadlo, že sázení stromků by mohl být zajímavá teambuildingová aktivita.

- **Jak se vaše organizace prezentuje veřejnosti? Tedy jak u vás funguje personální marketing?**

Tak jako marketingová firma jdeme s dobou. Prezentujeme se na našich stránkách, sociálních sítích (Facebook, Instagram a také YouTube), nebo na LinkedInu, kde máme také kariéerní stránky. Dále se účastníme různých eventů a marketingových veletrzích nebo v PR článkách.

- **Jak byste popsala atmosféru takto malé organizace a vztahy na pracovišti? Dá se říci, že je u vás atmosféra třeba méně formální než ve větších podnicích?**

Už když se vám u nás otevřou hlavní dveře, tak na vás dýchne přátelská a uvolněná atmosféra, recepční vám s úsměvem nabídne kávu a občerstvení a usadí vás do pohodlného křesla. Vytváření přátelské atmosféry je u nás právě v kompetenci našich recepčních, které se tu o nás starají jako doma. Mnohdy vyřeší denní malé problémy o kterých se ani já kolikrát nedozvím. Pro spoustu našich lidí je práce opravdu koníčkem a cítí se tu jako doma. Všichni si tu tykáme a oslovujeme křestním jménem. Když mám schůzky s klientem je samozřejmostí mít šaty a lodičky, ale jinak jsou mým denním oděvem triko a džíny. Takto to mají i naše lidi a výhodou je, že se můžeme převléct i tady, takže vlastně jako doma. Občas okolo vás někdo projde i bos, a proč vlastně ne?

- **Poskytujete závodní stravování?**

Tak jak jsem už uvedla, závodní stravování nemáme, zatím jsme na stravenkách. V současné době pořádáme společné snídaně nebo obědy přímo u nás ve firmě v odpočinkové místnosti, kdy buď něco každý uvaří a upeče, nebo si objednáme catering.

- **Jaké vybavení poskytujete zaměstnancům z hlediska ergonomie?**

Jsem milovnicem hezkého prostředí a to se také snažím zprostředkovat lidem ve firmě, takže dostatek zeleně, včetně hezkých barev použitých v kancelářích pro dobrou náladu a také ergonomické židle, na kterých nešetříme, uvědomujeme si, že máme sedavé zaměstnání. Máme také zajištěná půlhodinová protahování s profi cvičitelem.

- **Jak hodnotíte fluktuaci zaměstnanců a zájem o pracovní pozice ve vaší společnosti?**

Stále se rozvíjíme, a proto neustále hledáme nové posily, ale také od nás samozřejmě lidi odcházejí, což nás mrzí, ale někdy se nám stane, že se jich pár časem zase vrátilo. Fluktuace je v našem oboru přirozená a nijak neovlivňuje naše vize a cíle. Na volné pozice se nám hlásí hodně zájemců, ale bohužel v dnešní době, kdy je nízká nezaměstnanost, se kvalita uchazečů snižuje. Mnohdy nám přijde, že se hlásí i uchazeči s jinou kvalifikací. Často se ani na výběrko nedostaví bez jakékoliv omluvy, což přikládáme kvelkému počtu volných pozic na trhu. Získat dnes kvalitního zaměstnance je trochu oříšek, takže se musíme snažit zaujmout jako firma ty správné lidi.

- **Provádíte průzkum motivace a spokojenosti zaměstnanců?**

Žádný formální průzkum neprovádíme, nic jako vyplňování dotazníků nu nás nefunguje. Není to potřeba, u takového počtu lidí je daleko snazší komunikace a víme o všech požadavcích nebo

nedostatků z porad od vedoucích týmů nebo od jednotlivých lidí. Nejsme ničím svázáni, a proto můžeme reagovat prakticky okamžitě a s individuálním přístupem. Všechno má samozřejmě své hranice, pokud někdo bude chtít hodinky svodotryskem, tak se můžeme jako firma složit pouze na ty hodinky.

➤ **Jakým způsobem jsou zaměstnanci informováni o péči o zaměstnance a zaměstnaneckých výhodách a jaké výhody využívají nejvíce?**

Veškeré informace našim zaměstnancům zprostředkováváme přes firemní portál, v provozu využíváme nástěnky a letáky volně přístupné v zázemí a samozřejmě také prostřednictvím vedoucích zaměstnanců. Co se týká Kafetéria, tak každý rok si zaměstnanci mají možnost zvolit z výběru benefitů online.

Nejvíce je využíván právě systém Kafetéria, ale na prvním místě je určitě závodní stravování v našich restauracích.

➤ **Plánujete rozšířit nabídku zaměstnaneckých výhod?**

Snažíme se neustále o rozšíření benefitů, ať už se jedná o benefity stávající, či zařazení zcela nových. Uvažuje se například o fitness centru či studovny pro vysokoškolské brigádníky.

➤ **Jak je organizace schopná reagovat na nové trendy v oblasti zaměstnaneckých výhod? V poslední době je oblíbená možnost brát si do práce své mazlíčky konkrétně psy. Jedná se o trend pet friendly office.**

Co se týče nových trendů, tak si myslím, že jsme na ně poměrně dobře schopni reagovat, například jak jsem již zmínila benefit v podobě fitness centra či studoven, ale pokud bych se zamyslela nad otázkou brát si do práce psy, tak si moc nedokážu představit, že by v takovém prostředí toto mohlo fungovat. (smích) U menší společnosti, která by pro toto zřídila prostory, to ano.

➤ **S tímto trendem se také zvyšuje poptávka matek po dětském koutku, je i u vás tato možnost?**

Tak o dětském koutku naše společnost uvažovala, ale vzhledem k pravidlům jeho provozování by nebyla tato možnost využívána. V současné době spolupracujeme s mateřskou školou, která se nachází pár kilometrů od nás. Snažíme se proto matkám vyhovět způsobem flexibilní pracovní doby.

➤ **Setkali jste se s případem, kdy nový zaměstnanec přijal nabídku práce, převážně díky nabízeným zaměstnaneckým výhodám?**

Při výběrových řízeních v současné době otázky na nabízené benefity rostou, určitě je to vedle mzdy jeden z klíčových faktorů.

➤ **Je pro vás důležité mít motivované a spokojené zaměstnance? Případně co pro to děláte?**

Ano samozřejmě, předpokládám, že je to důležité pro většinu firem, protože motivovaný a spokojený zaměstnanec je krokem k dosažení cílů společnosti. A co pro to děláme? Asi vše co jsem už uvedla a snažíme se našim zaměstnancům naslouchat a v případě problémů je

vždy vyřešit. Vtako velká společnosti je vždy velká zodpovědnost na vedoucích zaměstnancích a samozřejmě vedení společnosti jim k tomu musí dát dostačující nástroje.

- **Co se týče společenské odpovědnosti firem, která také souvisí spěčí o zaměstnance, podporujete nějakou nadaci?**

Určitě je naší tradicí dlouhodobé partnerství firem v charitativní oblasti Člověk vtísni. Naši zaměstnanci se zapojují do aktivit, které v rámci v dobrovolnických dnů pořádáme. A pokud můžu mluvit za náš tým, tak naší aktivitou je podpora adopce na dálku.

- **V dnešní době je čím dál větší trend pečovat kromě zaměstnanců také o okolí pracoviště, tedy o životní prostředí. Podniká společnost nějaké kroky i v této otázce?**

Ano a to hned několik. Vzhledem k povaze podnikání a prostředí společnosti přistupuje naše společnost kochraně životního prostředí velmi zodpovědně. Nemalé investice směřuje k odpovědnému chování a také na prevenci znečišťování našeho okolí.

Společnost vede neustálý monitoring vlivu na životní prostředí. Konkrétně vysazujeme vpřilehlých částech Prahy stromy, květiny, budujeme naučné stezky, parky a dětská hřiště, zřizujeme vodní plochy, rozmísťujeme veřejné osvětlení, lavičky, a přístřešky na autobusových zastávkách, informujeme o recyklaci.

- **Jak se vaše organizace prezentuje veřejnosti? Tedy jak u vás funguje personální marketing?**

Základem pro personální marketing jsou naše karierní stránky a důležitou pomoc nám poskytuje naše oddělení komunikace, dále se účastníme veletrhů práce. Zmínila bych také speciální náborové kampaně v podobě videí. - návrh na zlepšení - billboardy atd.

- **Jak byste popsala atmosféru takto velké organizace a vztahy na pracovišti?**

Samozřejmě se snažíme, aby na pracovištích byla příjemná atmosféra, vzhledem krůznorodostem jednotlivých oddělení je i toto v kompetenci vedoucích pracovníků vytvářet příjemné pracovní prostředí. V praxi to vypadá tak, že se v provozech vedoucí pracovníci snaží maličkostmi povzbudit zaměstnance při výkonu práce. V těchto vedrech koupí nanuky pro zaměstnance. Určitě nám k příjemné atmosféře pomáhají naše sportovní aktivity, jež se účastní kolegové z různých pracovních pozic a oblastí, například týmové akce a teambuildingy jsou nám velkým pomocníkem. Atmosféra je na samotných odděleních a je spíše různorodá. Když má na našem oddělení někdo narozeniny nebo svátek, tak připraví menší občerstvení a na půl hodky se všichni sejdeme a společně popřejeme, předáme dárky a popovídáme si. Takto to vidím i napříč celou společností, kdy drobnější spory se řeší na pivu nebo na

kafi. Smým týmem se snažíme setkávat i mimo pracoviště, kdy si zajdeme třeba na večeři nebo si zahrát badminton.

➤ **Jaké vybavení poskytujete zaměstnancům z hlediska ergonomie?**

V oblasti BOZP se striktně řídíme zákonem. Pracovníci v oblasti bezpečnosti se stále snaží zlepšovat pracovní prostředí zaměstnanců, tak aby chránili jejich zdraví, a v praxi to znamená, že provádí pravidelné kontroly na pracovištích a navrhuji případná zlepšení. V nadstavbě vidím pořádaná školení na ochranu zdraví, což znamená například kurzy správného sezení při práci s počítačem či manipulací s břemeny. Dále je pak na každém zaměstnanci jak využije vrámci své Cafetérie FlexiPassy, které lze využít i na relaxaci mimo práci.

➤ **Jak hodnotíte fluktuaci zaměstnanců a zájem o pracovní pozice ve vaší společnosti?**

Zájem pracovat v naší společnosti je velký a to i v posledních letech, kdy je nízká nezaměstnanost. Bohužel i v naší společnosti od nás zaměstnanci odcházejí a to jak z pracovních, tak z pracovních důvodů. V jejich získávání nám pomáhá atraktivita podniku a jeho prostředí a zároveň určitě zaujmeme i poskytovanými benefity

➤ **Provádíte průzkum motivace a spokojenosti zaměstnanců? Je součástí i otázka na zaměstnanecké výhody?**

Ano, průzkum provádíme a určitě nám to pomáhá v rozhodování při poskytování nových benefitů.

➤ **Pracovní doba - zabýváte se otázkou flexibilní pracovní doby?**

Ano, flexibilní pracovní doba je pro naše zaměstnance důležitá, v současné době máme pružnou pracovní dobu, kterou využívají pracovníci zejména v administrativě. Jedná se tedy o pevně stanovené doby 9:00-14:00 a začátky a konce pracovní doby si určuje zaměstnanec sám. Dále se snažíme zařadit do pracovního procesu matky po návratu z mateřské dovolené, kdy jim nabízíme kratší pracovní dobu.

Další možnosti flexibilní pracovní doby jsou velmi složité z důvodu směnného provozu u velkého počtu našich zaměstnanců.



# 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: Michaela Vojčová

V Praze dne: 14. 08. 2018

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis