



Zdravotně  
sociální fakulta  
Faculty of Health  
and Social Sciences

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

**Péče o zaměstnance pracující v sociálních službách v organizaci  
Ledax**

## **DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Studijní program: Management sociální práce v organizacích

**Autor:** Ing. Bc. Naděžda Boušková

**Vedoucí práce:** PhDr. Martina Hrušková, Ph.D.

České Budějovice 2024

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svoji diplomovou práci s názvem Péče o pracovníky v organizaci Ledax vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby diplomové práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé diplomové práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 11. 4. 2024

.....

### **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala PhDr. Martině Hruškové, Ph.D., za ochotu ujmout se vedení této práce, za trpělivost a cenné rady, které mi poskytovala při jejím vypracování. Rovněž děkuji všem komunikačním partnerům za jejich pomoc při výzkumném šetření. Poděkování patří i mé rodině a blízkým, kteří se svojí podporou na práci nepřímo podíleli.

# **Péče o zaměstnance pracující v sociálních službách v organizaci Ledax**

## **Abstrakt**

Předkládaná diplomová práce se zabývá analýzou a hodnocením péče o zaměstnance v organizaci Ledax. Cílem diplomové práce je identifikovat péči o zaměstnance, která přesahuje základní legislativní požadavky, analyzovat její význam a vliv a následně zhodnotit potenciální možnosti, jak tuto péči zkvalitnit.

V rámci výzkumného šetření byla použita kvalitativní výzkumná strategie, metoda dotazování a technika polostrukturovaných rozhovorů, které byly realizovány s 13 komunikačními partnery, vedoucími pracovníky napříč sociálními a zdravotními službami v organizaci Ledax. Rozhovory byly analyzovány pomocí otevřeného kódování a následně byly kódy zařazeny do devíti kategorií, které vedly k vyhodnocení výzkumných otázek.

Z provedeného výzkumu vyplývá, že zaměstnanci si velmi cení, když je o ně pečováno nad rámec legislativních norem. Tato péče se projevuje v různých formách, přičemž nejdůležitějším aspektem je péče o zaměstnance reflektující personalizovaný přístup, který zohledňuje individuální potřeby a očekávání zaměstnanců. Z analýzy rozhovorů vyplývá, že zaměstnanci oceňují širokou škálu benefitů. V souhrnu vnímají pracovníci, kteří se tohoto výzkumu zúčastnili, péči o zaměstnance velmi kladně.

Výsledky diplomové práce mohou být použity pro pokračování výzkumu v oblasti péče o zaměstnance. Jedním z námětů je hlubší zkoumání individuálních potřeb a očekávání zaměstnanců v různých životních etapách a jejich proměn v čase. Také mohou sloužit jako informace pro další zaměstnavatele, na jaké formy podpory v péči o zaměstnance se zaměřit.

## **Klíčová slova**

Péče o zaměstnance; dobrovolná péče; legislativní rámec; benefity; zaměstnavatel; zaměstnanec



# **Employee care for employees in the social at Ledax organization**

## **Abstract**

The presented thesis deals with the analysis and evaluation of employee care in the Ledax organization. The aim of the thesis is to identify and analyse the impact and importance of employee care that goes beyond the basic legislative requirements and then to evaluate potential ways to improve this care.

The research used a qualitative research method, a survey method and a semi-structured interview technique, which was conducted with 13 communication partners, senior managers across social and health services in the Ledax organisation. The interviews were analysed using open coding and the codes were then categorised into nine categories, which led to the evaluation of the research questions.

The conducted research shows that employees appreciate being cared for above and beyond the legislative standards. This care takes many forms, with the most important aspect being care that reflects a personalised approach that takes into account the individual needs and expectations of employees. Analysis of interviews shows that employees value a wide range of benefits. In summary, the employees who participated in this research perceive employee care very positively.

The results of the thesis can be used to continue research in the area of employee care. One theme is to further explore the individual needs and expectations of employees at different life stages and how these change over time. They can also serve as information for other employers on what forms of support to focus on in employee care.

## **Key words**

Care for employe, voluntary care, legislative requirements, benefits, employer, employee

## Obsah

Úvod .....	8
1 Teoretická východiska .....	10
1.1 Péče o zaměstnance .....	10
1.1.1 Význam péče o zaměstnance .....	11
1.1.2 Cíle péče o zaměstnance .....	11
1.1.3 Péče o zaměstnance jako strategický faktor v řízení lidských zdrojů.....	13
1.2 Oblasti péče o zaměstnance.....	15
1.3. Povinná péče o zaměstnance .....	17
1.3.1 Pracovní podmínky zaměstnanců .....	18
1.3.2 Pracovní doba a doba odpočinku .....	19
1.3.3 Pracovní prostředí .....	21
1.3.4 Odborný rozvoj.....	23
1.3.5 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci .....	25
1.3.6 Služby poskytované na pracovišti .....	27
1.4 Dobrovolná péče .....	28
1.4.1 Pracovní vztahy .....	28
1.4.3 Zaměstnanecké výhody.....	32
1.5 Péče o zaměstnance v oblasti sociální práce .....	33
1.5.1 Motivace.....	34
1.5.2 Supervize .....	35
1.5.3 Prevence syndromu vyhoření .....	35
2 Praktická část.....	37
2.1 Cíl práce .....	37
2.2 Výzkumné otázky.....	37
3 Metodika .....	38
3.1 Výzkumný soubor.....	40
3.2 Realizace výzkumu.....	41
3.3 Vyhodnocování dat.....	41
3.4 Etika výzkumu.....	41
4 Výsledky.....	43
4.1. Hodnocení výzkumné otázky č. 1 .....	43
4.1.1 Kategorie č. 1 – úroveň péče o zaměstnance .....	44
4.1.2 Kategorie č. 2 – týmová spolupráce .....	46

4.1.3 Kategorie č. 3 – benefity .....	47
4.1.4 Kategorie č. 4 – přístup k zaměstnancům .....	50
4.1.5 Kategorie č. 5 – profesní rozvoj.....	52
4.2. Hodnocení výzkumné otázky č. 2 .....	53
4.2.1 kategorie č. 6 – efektivní nástroje péče .....	54
4.2.2 Kategorie č. 7 – flexibilita .....	57
4.3. Hodnocení otázky č. 3 .....	58
4.3.1 Kategorie č. 8 – různorodost potřeb .....	58
4.3.2 Kategorie č. 9 – náměty na zlepšení péče .....	60
5 Diskuze .....	63
5.1 Doporučení pro praxi .....	68
5.1.1 Personalizovaný přístup k péči o zaměstnance.....	69
5.1.2 Osobní rozvoj a vzdělávání.....	69
5.1.3 Podpora zdraví a wellbeing zaměstnanců.....	69
5.1.4 Zajištění rovnováhy mezi pracovním a soukromím životem.....	70
5.1.5 Kultivace inkluzivního a podpůrného pracovního prostředí .....	70
5.1.6 Aktivní komunikace a zpětná vazba .....	71
5.1.7 Budování silné firemní kultury .....	71
5.1.8 Budování značky zaměstnavatele .....	71
Závěr.....	73
Seznam použité literatury .....	76
Seznam příloh a obrázků .....	82
Přílohy .....	83

## Úvod

V dnešní době, charakterizované rychlými změnami a dynamickým podnikatelským prostředím, nabývá péče o zaměstnance pro úspěch organizací zásadního významu. Společnosti si stále více uvědomují, že spokojení zaměstnanci jsou produktivnější, loajálnější a představují základní pilíř konkurenční výhody a dlouhodobého růstu. Péče o zaměstnance však překračuje pouhé dodržování legislativních požadavků týkajících se pracovních podmínek a odměňování. Je to o vytváření podmínek, ve kterých zaměstnanci mohou růst, rozvíjet své dovednosti a cítit se podporováni ve svém profesním i osobním životě. V této souvislosti se diplomová práce zaměřuje na problematiku péče o zaměstnance v rámci organizace Ledax, která již dlouhá léta úspěšně působí ve svém oboru.

Cílem této práce je provedení komplexní analýzy současného stavu péče o zaměstnance v organizaci Ledax a její vliv na zaměstnance, identifikovat a zhodnotit nadstandardní programy péče o zaměstnance a následně navrhnout opatření, která povedou k jejímu zlepšení. Společnost Ledax si plně uvědomuje důležitost významu péče o své zaměstnance pro udržení konkurenceschopnosti a svého postavení na trhu.

V teoretické části práce budou podrobně zkoumány koncepty a teorie týkající se managementu lidských zdrojů a péče o zaměstnance. Důraz bude kladen nejen na teoretické aspekty, ale také na praktickou implementaci těchto poznatků v rámci organizace Ledax.

Další část diplomové práce bude věnována metodologii výzkumu. Popíše použitou metodiku včetně výzkumného designu, výběru respondentů a technik sběru dat. Tato část také poskytne informace o analýze a interpretaci výsledků.

Následná kapitola bude obsahovat výsledky výzkumu, který byl proveden v organizaci Ledax. Zde budou prezentována hlavní zjištění, která se týkají efektivity stávajících programů péče o zaměstnance, potřeb a očekávání zaměstnanců a doporučení pro další zlepšení.

V závěrečné kapitole se shrnou hlavní poznatky z této práce a diskuze o jejich implikacích pro praxi a budoucí výzkum v oblasti péče o zaměstnance. Tato kapitola také poskytne doporučení pro organizaci Ledax, jak efektivněji a účinněji implementovat programy péče o zaměstnance.

Organizace Ledax je již dlouhodobě etablovaným hráčem ve svém odvětví. Nicméně pro udržení její konkurenční výhody je nezbytné, aby se zaměřila na péči o své zaměstnance.

Kvalitní péče o zaměstnance může posílit jejich motivaci, angažovanost, spokojenost a v neposlední řadě také jejich loajalitu k organizaci. Výsledky této práce nabídnou cenné poznatky nejen pro společnost Ledax, ale také pro další organizace, které se zabývají péčí o své zaměstnance. Touto diplomovou prací se očekává přínos nejen pro konkrétní organizaci, ale i pro širší profesní komunitu. Cílem této práce není pouze analyzovat stávající situaci, ale také přispět k diskusi a pochopení důležitosti péče o zaměstnance pro současné i budoucí podnikatelské prostředí.

# 1 Teoretická východiska

## 1.1 Péče o zaměstnance

Pojem péče o zaměstnance nemá jednotnou definici, ačkoli se jedná o klíčový koncept v oblasti lidských zdrojů. Lidské zdroje jsou nejen nejdražším, ale také nejdůležitějším aktivem organizace. Právě zaměstnanci mají významný vliv na vnímání organizace veřejností. Z pohledu zaměstnanců jsou faktory jako odměňování a péče o zaměstnance jedny z nejvýznamnějších a nejvíce hodnocených aspektů v organizacích (Koubek, 2015).

V současné teorii práce, jak uvádí Nenadál (2018), se dělí oblast péče o zaměstnance na tři přístupy k práci. Práce pro peníze, jde o zaměstnance, kteří pracují primárně za účelem finanční odměny. Kariéra, tento přístup zdůrazňuje, že se zaměstnanci chtějí seberealizovat v profesním rozvoji. Poslání, kdy zaměstnanci považují svoji práci za smysluplnou a spojenou s jejich osobními hodnotami a přesvědčením. Tato tři rozlišení způsobů vnímání práce odrážejí různé motivace a hodnoty, které ovlivňují zaměstnance ve vztahu k jejich zaměstnání. Tyto přístupy mohou také ovlivnit jejich angažovanost, spokojenost a výkonnost v práci.

Péče o zaměstnance je systematický a strategický přístup organizace ke zlepšení pohody, pracovního prostředí, zdraví, bezpečnosti, profesního rozvoje a vyjadřuje celkovou spokojenost zaměstnanců (Armstrong & Taylor, 2015). Péče o zaměstnance není omezena pouze na zákonná ustanovení obsažená v pracovním právu; již od okamžiku nástupu zaměstnanci vnímají její význam. Zaměstnavatelé stále více rozumějí, že péče o své pracovníky je nezbytnou složkou motivace k vyšší produktivitě. Pocit spokojenosti z práce není jen otázkou finanční odměny, ale také závisí na různých faktorech a ukazatelích, které tento pocit podporují. Proto by měli všichni zaměstnavatelé zvažovat, jakou pozornost věnují péči o své zaměstnance (Koubek, 2011).

Péče zahrnuje širokou škálu opatření, strategií a programů, které mají za cíl podporovat a zlepšovat pracovní podmínky, spokojenost, motivaci a výkonnost zaměstnanců (Koubek, 2015). Péče o zaměstnance také zahrnuje spravedlivé odměňování, rozvoj dovedností, rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem. Cílem péče o zaměstnance je vytvořit prostředí, ve kterém se zaměstnanci cítí respektováni, oceněni a motivováni, což má pozitivní vliv na výkonnost organizace a zvýšenou loajalitu pracovníků (Šikýř, 2016).

### **1.1.1 Význam péče o zaměstnance**

V literatuře se můžeme setkat s různými přístupy k péči o zaměstnance. V rámci jednotlivých zemí existují rozdílné zvyklosti a míra legislativní úpravy péče o zaměstnance. Výrazným trendem je stále širší pojetí péče o zaměstnance a pestřejší forma této péče (Koubek, 2015).

Péče o zaměstnance vyjadřuje starost zaměstnavatele o pracovní podmínky a pohodu svých zaměstnanců. Tuto péči lze chápat jako celkový přístup zaměstnavatele k vytvoření a udržení prostředí, ve kterém se zaměstnanci cítí být respektováni, podporováni a chráněni (Šikýř, 2016). Lidé jsou nejcennějším aktivem, kterým podnik disponuje, a právě proto je péče o zaměstnance neodmyslitelnou součástí personální práce. Zaměstnanci nejsou pouze pracovníci, ale klíčoví partneři pro úspěch organizace (Koubek, 2015).

Zaměstnavatelé mají povinnost pečovat o zaměstnance, a tím přispívají ke společensky odpovědnému podnikání. Spokojení zaměstnanci mají tendenci být produktivnější, loajálnější a přispívají k vytváření pozitivní firemní kultury (Armstrong & Taylor, 2015). Zaměstnavatelé si stále častěji uvědomují, že jejich úspěšnost a konkurenceschopnost je ve velké míře závislá na pracovnících. Jde především o dovednosti, motivaci, pracovní chování a vztah pracovníků k zaměstnavateli, a je tedy nezbytné jim věnovat náležitou péči (Pospíšil, 2019).

Péče o zaměstnance je zákonnou i ekonomickou nutností. Celkově lze říci, že příznivé pracovní podmínky pozitivně ovlivňují zdraví, spokojenost, motivaci a schopnosti pracovníků, ale také přispívají k celkovému úspěchu organizace tím, že zvyšují spokojenost, produktivitu a zdraví pracovníků. Zvyšují také atraktivitu práce a budují dobré jméno zaměstnavatele (Šikýř, 2016). Péče o zaměstnance zahrnuje širokou škálu strategií a opatření, která mají zajistit jejich spokojenost, rozvoj, bezpečnost a motivaci. Zaměstnavatelé, kteří pečují o své zaměstnance, uznávají jejich roli v dosažení dlouhodobého růstu a konkurenceschopnosti firmy (Koubek, 2015).

### **1.1.2 Cíle péče o zaměstnance**

Cíle péče o zaměstnance se liší podle různých autorů, kteří je často rozdělují na základě zúčastněných stran a aktérů, na které tato problematika má vliv. Koubek (2015) tyto cíle rozděluje s ohledem na různé zainteresované subjekty:

- Celospolečenské zájmy a cíle zahrnují aspekty jako občanská práva, sociální rozvoj a stabilitu společnosti jako celek. Jedná se o širší perspektivu, kde péče o zaměstnance



má pozitivní dopady na společnost jako celek tím, že podporuje rovnost, sociální soudržnost a udržitelný ekonomický rozvoj.

- Individuální zájmy a cíle se zaměřují na uspokojování potřeb jednotlivce. Péče o zaměstnance by měla pomáhat jednotlivcům dosáhnout osobního štěstí, spokojenosti a rozvoje, což má vliv na jejich kvalitu života.
- Zájmy a cíle zaměstnavatele, jde především o zabezpečení potřebných lidských zdrojů a rozvoj pracovních a sociálních schopností, motivaci a výkon pracovníků, sbližování zájmů zaměstnanců a zájmů zaměstnavatelů a v neposlední řadě vytváření zdravých pracovních vztahů.

Armstrong (2009) identifikuje cíle péče o zaměstnance, které se zaměřují na přínosy pro samotné zaměstnance následovně.

- Balíček odměn, které zaujmou vysoce kvalifikované zaměstnance, zahrnuje vytvoření atraktivního systému odměňování, který přitahuje a udržuje v organizaci kvalifikované a talentované zaměstnance.
- Uspokojení osobních potřeb zaměstnanců může zahrnovat opatření, která uspokojí individuální potřeby zaměstnanců, jako je například práce na plný úvazek, flexibilní pracovní doba nebo možnosti kariérního růstu.
- Zvýšení oddanosti pracovníků vůči organizaci je jedním z cílů péče o zaměstnance, který spočívá ve vytvoření prostředí, ve kterém se zaměstnanci cítí spojeni s organizací, sdílejí její hodnoty a jsou ochotni věnovat svou energii a angažovanost pro její úspěch.
- Poskytování daňově efektivního způsobu odměňování představuje cíl péče o zaměstnance, kdy zaměstnavatelé aktivně hledají způsoby, jak zaměstnancům nabídnout odměňovací programy, které jim umožní maximalizovat své příjmy v rámci zákonných pravidel.

Charakteristika, která spojuje cíle jak zaměstnanců, tak zaměstnavatelů, zdůrazňuje ideální situaci, ve které by mělo dojít k souladu mezi individuálními cíli zaměstnanců a cíli organizace. Organizace sleduje svůj rozvoj prostřednictvím svých zaměstnanců, zatímco zaměstnanci očekávají, že organizace jim umožní dosáhnout jejich vlastních cílů. Výsledkem by měla být určitá symbióza mezi těmito dvěma stranami, kde péče o zaměstnance pomáhá naplnit očekávání na všech úrovních (Kociánová, 2012). Nejvíce ovlivnění poskytováním péče jsou samozřejmě samotní zaměstnanci. Lidský kapitál je v rámci organizace nejdůležitějším a často i nejdražším zdrojem, zejména pokud jde o kvalifikované pracovníky. Proto je nezbytné věnovat jim náležitou pozornost, jak zdůrazňuje Koubek (2011).



I když se charakter a nabídka péče o zaměstnance v různých organizacích logicky liší v závislosti na povaze práce, struktuře zaměstnanců, velikosti zaměstnavatele a lokality (například malé vs. velké město), je důležité, aby byly nastaveny tak, aby splňovaly čtyři základní cíle, jak upozorňuje Kociánová (2010).

- Konkurenceschopnost vůči ostatním firmám je důležitým cílem péče o zaměstnance. Organizace by měly mít své strategie péče o zaměstnance tak nastavené, aby byly schopny vytvořit atraktivní pracovní prostředí, které přiláká a udrží kvalifikované zaměstnance, a tím získat konkurenční výhodu na trhu práce.
- Péče o zaměstnance by skutečně měla být navržena tak, aby byla ekonomicky efektivní. Organizace by měly efektivně spravovat své zdroje, včetně finančních prostředků, s ohledem na péči o zaměstnance tak, aby dosáhly optimálního poměru mezi náklady, které vynakládají na péči o zaměstnance, a výhodami, které tato péče přináší.
- Péče o zaměstnance by měla být flexibilní a schopná se přizpůsobit individuálním potřebám a preferencím zaměstnanců. Tímto způsobem organizace může lépe uspokojit rozmanité potřeby a preference svých zaměstnanců, což vede ke zvýšení jejich spokojenosti, angažovanosti a efektivity práce.
- Organizace by měly dodržovat všechny platné zákony a právní předpisy týkající se péče o zaměstnance. To zahrnuje respektování pracovních práv zaměstnanců, dodržování minimálních standardů týkajících se mzdy, pracovní doby, bezpečnosti a zdraví na pracovišti a dalších právních předpisů, které chrání práva zaměstnanců.

### **1.1.3 Péče o zaměstnance jako strategický faktor v řízení lidských zdrojů**

Samotný koncept péče o zaměstnance je neoddelitelně spojen s dalšími oblastmi řízení lidských zdrojů, na které by měl mít v ideálním případě pozitivní vliv (Koubek, 2012). Komplexní strategie lidských zdrojů se snaží propojit péči o zaměstnance a efektivní řízení lidských zdrojů tak, aby organizace dosáhla svých cílů a zároveň podpořila rozvoj svých pracovníků. Tato strategie je důležitá pro dlouhodobý úspěch organizace a udržení konkurenční výhody (Šikýř, 2016).

Strategické řízení lidských zdrojů, jak uvádí Armstrong & Taylor (2015), se zabývá uplatňováním strategického přístupu v každodenní práci personalistů. Tito odborníci spolupracují s manažery a zajistí, že činnosti řízení lidských zdrojů jsou plně integrovány do

strategie organizace. To zahrnuje i péči o zaměstnance, která je nezbytnou součástí strategického přístupu. Cílem je zajistit, že všechny aktivity a programy péče o zaměstnance podporují dosahování strategických cílů organizace a přispívají k tvorbě přidané hodnoty. Takový přístup je klíčový pro úspěch organizace na dlouhou dobu i pro zajištění konkurenční výhody na trhu.

Systém péče o zaměstnance hraje klíčovou roli v průběhu celého pracovního života zaměstnance v organizaci. Není důležité pouze zaujmout uchazeče na začátku, ale také udržovat atraktivní nabídku benefitů a péče během celého období, kdy pracovník působí v organizaci (Koubek, 2015).

Získávání zaměstnanců je personální činností, která má za cíl přilákat co největší počet kvalifikovaných uchazečů na volná pracovní místa. Součástí této činnosti je vytváření atraktivní pracovní nabídky a prezentace benefitů a pracovních podmínek, které jsou součástí péče o zaměstnance (Pospíšil, 2019). Získávání zaměstnanců je klíčovým krokem v péči o zaměstnance a ovlivňuje první dojem, kterým organizace na potenciální uchazeče působí. Je důležité, aby pracovní nabídka a komunikace s uchazeči byly v souladu s hodnotami organizace (Armstrong, 2007).

Budování značky zaměstnavatele je strategicky významným nástrojem pro organizace, který jim pomáhá získat talenty, udržet a motivovat zaměstnance, řešit personální problémy (Edwards & Edwards, 2013). Onboarding a adaptace zaměstnanců představuje v péči o zaměstnance důležité procesy. Pomáhají novým zaměstnancům cítit se v organizaci lépe a rychleji se začlenit do týmu. Díky tomu může organizace udržet vysokou kvalitu svých zaměstnanců a posílit pozici atraktivního zaměstnavatele na trhu práce (Pospíšil, 2019).

Strategie vzdělávání a rozvoje v organizaci je důležitá pro dosažení udržitelného rozvoje a efektivní péče o zaměstnance. Zohledňování individuálních potřeb a věkových rozdílů je klíčem k úspěchu v tomto ohledu, protože to organizaci umožňuje lépe využít potenciál svého lidského kapitálu a podpořit jeho růst a rozvoj (Urbancová & Vrabcová, 2020).

Jednoznačně stanovená organizační kultura představuje nejen přidanou hodnotu služeb a produktů, ale také slouží jako nástroj pro řízení a motivaci pracovníků. Tím se organizace odlišuje v očích současných i budoucích zaměstnanců, což je klíčové pro udržení a přilákání talentovaných jednotlivců (Kňap & Nový, 2014). Organizační kultura vychází z představ, hodnot, znalostí a postojů jednotlivých zaměstnanců v organizaci a osobní priority jednotlivců

hrají v tomto procesu roli. Každý zaměstnanec přináší své vlastní zkušenosti a pohledy, které ovlivňují pracovní prostředí a kulturu organizace (Shaikh & Shaikh, 2016).

## 1.2 Oblasti péče o zaměstnance

Péče o zaměstnance je koncept, který je úzce propojen s teorií motivace. Tato problematika se dále dělí do tří oblastí. Každá z těchto oblastí zahrnuje různé aspekty, které organizace berou v úvahu při vytváření strategií a programů pro péči o své zaměstnance (Šikýř, 2016). Podle Koubka (2015) můžeme péči o pracovníky rozdělit do tří skupin:

- Povinná péče o zaměstnance je stanovena a řízena zákony, předpisy a kolektivními smlouvami na nadnárodní úrovni.
- Smluvní péče o zaměstnance je stanovena prostřednictvím kolektivních smluv uzavřených na úrovni konkrétního podniku.
- Dobrovolná péče o zaměstnance představuje výraz personální politiky zaměstnavatele.

Podle Šikýře (2016) péče o zaměstnance zahrnuje:

- Povinnou péči o zaměstnance, respektive smluvní péči, která vyplývá z pracovněprávních předpisů, kolektivních smluv, individuálních pracovních smluv a dalších relevantních dokumentů, lze rozdělit do několika oblastí. Tato péče zahrnuje aspekty jako pracovní doba, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, odborný rozvoj zaměstnanců a stravování. Organizace jsou povinny tyto aspekty zohledňovat a zajistit, že jsou plněny ve shodě s platnými právními předpisy a smlouvami, které uzavřely se zaměstnanci.
- Dobrovolná péče o zaměstnance zahrnuje opatření a aktivity, které vycházejí z personální politiky zaměstnavatele. Tato péče zahrnuje oblasti jako personální rozvoj, poskytování zaměstnaneckých výhod a další služby, které jsou zaměstnancům poskytovány přímo na pracovišti. Tato péče je poskytována nad rámec zákonem stanovených povinností a slouží k motivaci, udržení a zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

Armstrong (2007) rozlišuje dvě kategorie služeb péče o zaměstnance:

- Individuální nebo osobní služby související s nemocí, úmrtím blízké osoby, rodinnými problémy, problémy v zaměstnání a problémy starších nebo penzionovaných pracovníků hrají zásadní roli v tvorbě prostředí, kde se zaměstnanci cítí být podporováni

a respektování. Tyto služby zahrnují různé formy pomoci, které mohou organizace nabídnout svým zaměstnancům v obtížných situacích, a tím přispívají k celkovému pocitu péče a solidarity v pracovním prostředí.

- Skupinové služby zaměřené na sportovní a společenské aktivity, kluby pro penzionované pracovníky a spolupráce s dobročinnými organizacemi jsou dalším prvkem péče o zaměstnance. Tyto služby umožňují zaměstnancům zapojit se do různých aktivit mimo pracovní prostředí, navazovat sociální kontakty a podílet se na dobročinných činnostech. Tím se vytváří pozitivní a podpůrné pracovní prostředí, které může přispět k celkové spokojenosti zaměstnanců.

Podle Kociánové (2010) zahrnuje rozšířená péče o zaměstnance:

- Správu odpracovaného času a flexibilního pracovního systému, který se zaměřuje na délku pracovní doby a rozložení pracovních hodin, jako je například klouzavý pracovní režim.
- Pracovní atmosféru, která zahrnuje podmínky pro dosažení optimálních pracovních výsledků na pracovišti, včetně fyzických faktorů a sociálně-psychologických aspektů ovlivňujících pracovní prostředí.
- Zajištění pracovní jistoty a ochrany zdraví zaměstnanců.
- Rozvoj zaměstnanců, což zahrnuje podporu prozkoumávání a rozšiřování znalostí zaměstnanců.
- Služby pro zaměstnance poskytované na pracovišti, jako je stravování, hygiena zdravotní péče, zapůjčení pracovního oděvu a pomůcek, a poradenství pro zaměstnance a další obdobné služby.

Péči o zaměstnance lze podle Urbana (2004) řadit do oblastí zajištění pracovní jistoty a ochrany zdraví při práci, což zahrnuje služby jako stravování, zdravotní péče, doprava do zaměstnání a poradenství. Kromě toho jsou zaměstnancům poskytovány další služby, které se neomezují pouze na pracovní prostředí. Zaměstnanci mají možnost zapojit i své rodinné příslušníky do různých aktivit, jako jsou rekreace, sport, kulturní akce, bydlení, možnost půjček, pojištění, služby pro penzionované zaměstnance a pomoc v různých životních situacích.

### 1.3. Povinná péče o zaměstnance

V každém státě platí zákony a právní předpisy, které musí dodržovat jak občané, tak i organizace. V případě České republiky se jedná o kontinentální evropské právo (Urbanová & Vrabcová, 2023). Dodržování předpisů a zákonů je zásadní pro jakoukoli organizaci. Toto konzistentní dodržování pomáhá předcházet potenciálním problémům, posiluje dobrou pověst organizace a zároveň zajišťuje, že zaměstnanci budou mít právo na spravedlivé a respektující zacházení (Koubek, 2015).

Zákony a jejich vymáhání mohou mít v každé zemi své specifické charakteristiky, ale v oblasti zaměstnávání osob se výrazně podobají (Armstrong & Taylor, 2015). V posledních letech dochází k narůstajícím požadavkům v oblasti právních předpisů týkajících se zaměstnávání. Tento trend je pozorovatelný i v Evropské unii, kde se projevuje snaha o vytváření rovných a spravedlivých podmínek pro všechny. Nespravedlivé podmínky mohou vzniknout v důsledku nerovnováhy mezi silou zaměstnavatelů a zaměstnanců. Pro vlády států je náročné nalézt rovnováhu mezi podporou práv zaměstnanců a ochranou jejich zájmů, aniž by ohrozily ekonomické zájmy ostatních občanů a organizací (Urbanová & Vrabcová, 2023).

Podle Koubka (2011) zahrnuje povinná péče o zaměstnance následující oblasti:

- Organizaci pracovní doby a pracovního režimu
- Pracovní prostředí
- Bezpečnost a ochranu zdraví
- Odborný rozvoj zaměstnanců
- Služby poskytované na pracovišti
- Péči o životní prostředí

Podle Šikýře (2016) zahrnuje povinná péče, která vyplývá ze zákoníku práce, několik aspektů:

- Pracovní podmínky zaměstnanců, jde o zajišťování pracovního prostředí, ve kterém mohou zaměstnanci vykonávat svou práci bezpečně a bez rizika.
- Odborný rozvoj zaměstnanců zahrnující procesy, které vedou k posílení dovedností, tzn. školení, mentorování, zaškolování absolventů škol a kontinuální růst kompetencí.

- Stravování zaměstnanců zahrnující poskytování dostupných časových a prostorových možností pro stravování během pracovních směn, včetně přestávek na jídlo a odpočinek.
- Zvláštní pracovní podmínky pro určité skupiny zaměstnanců, jako jsou zaměstnanci se zdravotním postižením, zaměstnankyně a mladiství zaměstnanci, navrhované s cílem zajistit zvýšenou ochranu a jejich individuální potřeby.

Povinné služby, které zaměstnavatelé poskytují svým zaměstnancům, jak uvádí Urban (2004), vyplývají z pracovněprávních předpisů a interních firemních pravidel. Tyto služby se především týkají plnění závazků vyplývajících z pracovních smluv a kolektivních dohod. Patří sem například přidělování úkolů podle stanovených dohod a následné finanční odměňování za splněnou práci. Dále zahrnují péči o pracovní prostředí tak, aby práce byla co nejjednodušší a pohodlnější. Tato péče zahrnuje i udržování atraktivního pracovního prostředí, včetně jídelen, prodejních automatů a stánků, které zaměstnancům usnadňují stravování. Zaměstnavatelé také zajišťují místo pro bezpečné uložení majetku zaměstnanců, který si nemohou nést na pracoviště.

Podle Koubka (2012) je rozdílný vliv těchto jednotných pravidel na různé typy zaměstnanců důležitým faktorem. Například vysoce kvalifikovaní pracovníci často vědí, co je zaměstnavatel povinen jim poskytovat, a považují to za samozřejmost, takže tato forma péče nemá pro ně žádnou motivační funkci. Naopak méně vzdělaní uchazeči o práci často nejsou obeznámeni s tím, co jim zákon vyžaduje, a mohou mít pocit, že organizace jim nabízí vlastně benefity, které jsou ve skutečnosti pouze součástí povinností zaměstnavatele. Některé organizace mohou tuto nevědomost zneužívat a prezentovat povinnou péči jako své vlastní benefity.

Kvalifikovanějším a obvykle lépe placeným zaměstnancům je potřeba poskytovat promyšlený a atraktivní mix různých výhod a služeb, protože běžné benefity pro ně nemají takovou hodnotu, a mohou si je pohodlně zajišťovat sami (Bednář, 2018).

### **1.3.1 Pracovní podmínky zaměstnanců**

Pracovní podmínky musí být v souladu s požadavky na zachování zdraví a bezpečnosti zaměstnanců. Jak se se zaměstnanci zachází, je silně ovlivněno chováním manažerů, schopností dosáhnout rovnováhy mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců a také řešením různých sociálních problémů, jako je stres, sexuální obtěžování nebo šikana na pracovišti (Armstrong & Taylor, 2015).



Zaměstnavatelé mají závazek zajistit, jak uvádí Andraščíková (2016), že pracovní podmínky pro zaměstnance odpovídají platným právním předpisům a zaručují bezpečné pracovní prostředí. Toto zahrnuje ochranu zdraví a bezpečnost zaměstnanců během jejich práce. Kromě toho mohou zaměstnavatelé udělovat zaměstnancům odměny při různých příležitostech, jako jsou životní nebo pracovní jubilea a také při odchodu do důchodu. Dále mohou poskytovat odměny za pomoc v situacích, jako jsou požáry, živelní události, nebo při likvidaci následků těchto situací, kdy hrozí ohrožení života, zdraví nebo majetku.

Výkonnost, spokojenost a spolehlivost zaměstnanců jsou podle Pauknerové (2012) do značné míry ovlivněny pracovními podmínkami v pracovním prostředí. Tyto pracovní podmínky mohou buď zaměstnance motivovat k dosahování lepších výsledků, nebo naopak je demotivovat a snižovat jejich pracovní výkon. Dále mají pracovní podmínky zásadní vliv na zdraví jedince. Mezi pracovní podmínky se řadí:

- Prostorové a funkční podmínky na pracovišti
- Fyzická náročnost práce
- Optimalizace techniky a pracovních prostředků
- Bezpečnost na pracovišti
- Organizace práce
- Zdravotní a preventivní péče o zaměstnance
- Hygienické podmínky
- Sociální vztahy na pracovišti

V organizacích je podpora zlepšování pracovních podmínek stále považována za klíčový prvek kolektivního zájmu. Kvalita práce je neodmyslitelně spojená s bezpečným a zdravým pracovním prostředím. Pracovní podmínky hrají důležitou roli při určování příčin úrazů a nehod na pracovišti (Coelho, 2020).

### **1.3.2 Pracovní doba a doba odpočinku**

Pracovní doba je obecně upravena v zákoníku práce, kde je definována jako období, během něhož má zaměstnanec povinnost vykonávat práci pro zaměstnavatele a být k dispozici na pracovišti, aby mohl okamžitě reagovat na pokyny zaměstnavatele (Gogová & Hůrka & Úlehlová, 2012). Zákoník práce stanoví délku pracovní doby v hodinách za týden, přičemž týden je definován jako sedm po sobě jdoucích kalendářních dnů (Šikýř, 2016).

Rozvržení pracovní doby závisí na konkrétním zaměstnavateli, který stanovuje začátek a konec pracovních směn. Pracovní doba se obvykle rozkládá do pěti pracovních dnů v průběhu pracovního týdne a při tom nesmí jednotlivá směna trvat déle než 12 hodin (Bukovjan, 2018). Rozvržení pracovní doby vychází z provozních potřeb zaměstnavatele, což určuje konkrétní formu pracovního směnného režimu pro zaměstnance. Toto rozvržení také respektuje zákonem stanovené nároky na přestávky v práci na jídlo a oddech a zajišťuje pro zaměstnance nepřetržitý denní odpočinek a nepřetržitý odpočinek v průběhu týdne (Šikýř, 2016).

Podle Bukovjana (2018) lze pracovní dobu a dobu odpočinku definovat následovně:

- Pracovní doba je období, během něhož je zaměstnanec povinně k dispozici svému zaměstnavateli a vykonává práci, která mu byla přidělena na základě pokynů zaměstnavatele.
- Doba odpočinku je časový úsek, kdy zaměstnanec není povinný pracovat.
- Část týdenní doby bez práce v přesčase zahrnuje čas, kdy zaměstnanec není povinný vykonávat práci mimo svou standardní pracovní dobu, pokud je tato doba stanovena v pracovním plánu.
- Doba pracovní pohotovosti znamená, že zaměstnanec je k dispozici pro nezbytné pracovní aktivity a musí být připraven k okamžitému zásahu. Pracovní pohotovost může probíhat i na jiném pracovním místě, pokud je to dohodnuto se zaměstnavatelem, a může se jednat o jiný podnik na jiné lokalitě, než je místo běžného pracovního výkonu zaměstnance.

S rostoucím důrazem na splnění požadavků a potřeb zaměstnanců i v reakci na stále se měnící provozní podmínky jsou stále častěji uplatňovány flexibilní pracovní režimy. Tato flexibilita může zahrnovat úpravy jak délky pracovní doby, tak umístění této doby, což umožňuje zaměstnancům lepší přizpůsobení pracovního života potřebám a preferencím (Koubek, 2015).

Flexibilní pracovní režimy podle Šikýře (2016) umožňují pružně přizpůsobit pracovní dobu tak, aby vyhovovala provozním potřebám zaměstnavatele a zároveň respektovala individuální potřeby zaměstnanců. Tímto způsobem se dosahuje optimální rovnováhy mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců. Mezi nejčastěji uplatňované flexibilní pracovní režimy patří:

- Kratší pracovní doba
- Pružné rozvržení pracovní doby



- Sdílení pracovního místa
- Distanční práce

V posledních desetiletích došlo na evropském trhu práce k výraznému nárůstu konkurence. Tento konkurenční tlak představuje hlavní motivaci pro zaměstnavatele, kteří implementují flexibilní formy zaměstnávání. Tato opatření mají za cíl zvýšit schopnost organizací přizpůsobit se rychle se měnícím ekonomickým podmínkám. Flexibilní formy zaměstnání zároveň umožňují zaměstnancům efektivněji sladit svůj pracovní a osobní život (Hofäcker & König, 2013).

Pracovní doba má vliv nejen na efektivní využití pracovníků, ale také na jejich volný čas, celkový životní styl a kvalitu života. Ovlivňuje uspokojování jejich potřeb, schopnost pracovat a mnoho dalšího (Koubek, 2015). Organizace pracovní doby a doby určené pro odpočinek hraje klíčovou roli v efektivním využití zaměstnanců. Tyto faktory mají výrazný vliv na zdraví, spokojenost, motivaci, dovednosti, výkonnost a chování zaměstnanců během pracovního procesu. Úspěšné plnění pracovních povinností a dosahování požadovaných výsledků vyžaduje, aby organizace pracovní dobu a odpočinek zaměstnanců promýšlela s ohledem na své cíle i na potřeby svých zaměstnanců (Šikýř 2016).

### **1.3.3 Pracovní prostředí**

Pracovní prostředí zahrnuje všechny fyzikální, chemické, biologické, sociální, kulturní a jiné faktory, které ovlivňují zaměstnance v jejich zdraví, spokojenosti, motivaci, dovednostech, výkonech a chování během vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaných výsledků v pracovním procesu (Šikýř, 2016). Pracovní prostředí má výrazný vliv na pracovní nasazení a chování zaměstnance. Do tohoto prostředí patří kolektiv zaměstnanců, zákazníci, dodavatelé a další relevantní aktéři. Zajímavým aspektem je, že zaměstnanci nejenže jsou ovlivňováni pracovním prostředím, ale svým vlastním jednáním a skutky také aktivně formují toto prostředí (Pauknerová, 2012).

Pracovní prostředí, jak uvádí Koubek (2015), zahrnuje všechny hmotné podmínky pracovní aktivity, které společně s dalšími faktory, jako jsou aspekty fyzikální, chemické, biologické, sociálně psychologické a další, ovlivňují zaměstnance během průběhu pracovního procesu. Charakter a kvalita pracovního prostředí mají významný dopad na pracovní pohodu, výkonnost a zdravotní stav zaměstnance. Složitě přizpůsobení se nepříznivým pracovním

podmínkám může vyvolat u zaměstnance nespokojenost nebo odpor, což může negativně ovlivnit jeho vztah k zaměstnavateli.

Vhodné pracovní prostředí, jak uvádí Kahle & Stýblo (1998), hraje významnou roli v rámci personalistiky a pracovního vztahu s mnoha odborníky. Již od návrhu a plánování budov a místností se klade důraz na to, aby nejenom sloužily jako pracovní místa, ale také aby byly příjemné pro zaměstnance, kde se budou cítit dobře a kde se jim bude práce líbit. To nezahrnuje pouze dodržování standardů pro uspořádání pracovních prostor z hlediska hygieny a zdraví, ale také zajištění bezpečnosti práce. Tyto záležitosti jsou zahrnuty v zákonech a minimálním požadavkem je správný pohled na pracoviště, jeho uspořádání, funkčnost, vhodné osvětlení a také místo pro odpočinek.

Účelná péče o pracovní prostředí, jak zdůrazňuje Šikýř (2016), je nejen povinností, ale také nezbytností. Při vytváření příjemného, bezpečného a zdraví neohrožujícího pracovního prostředí je klíčové, aby organizace dodržovaly příslušné právní předpisy, zákony, nařízení vlády a vyhlášky ministerstev. Důležité je zejména:

- Prostorové řešení a barevná úprava pracoviště
- Mikroklimatické podmínky na pracovišti
- Osvětlení pracoviště
- Hluk na pracovišti

Personální práce, jak uvádí Koubek (2015), je v kontextu pracovního prostředí zaměřena zejména následovně:

- Prostorové řešení pracoviště
- Fyzikální podmínky práce
- Sociálně psychologické podmínky práce

Podněcování zaměstnanců ke kolektivní práci prostřednictvím organizace by nemělo vést k nedostatečné jednotě, která není žádoucí a může dokonce poškodit spolupráci. Je třeba mít na paměti, že většina zaměstnanců tráví v práci až třetinu svého života. Pracovní místo by mělo nabízet příjemné a komfortní prostředí, kde se zaměstnanci těší na strávený čas (Nelson, 2009).

Sociálně psychologické podmínky práce se podle Koubka (2015) týkají toho, zda zaměstnanec pracuje v neustálém kontaktu s ostatními pracovníky, nebo pracuje izolovaně. Obecně platí, že duševní práce obvykle vyžaduje podmínky, ve kterých zaměstnanec není rušen

přítomností ostatních, zatímco fyzická práce je méně ovlivněna sdílením pracovního prostoru. Na druhé straně je třeba brát v úvahu, že člověk je společenský tvor. Přílišná izolace může vyvolat psychické nepohodlí, což se může projevit v postoji k práci a na pracovním výkonu.

Zlepšení pracovního prostředí může být stimulující pro zaměstnance a podporovat jejich efektivitu. To může být dosaženo pomocí různých faktorů, které přispívají k celkovému pocitu pohody u zaměstnanců. Nelson (2009) uvádí:

- Rostliny
- Umělecká díla
- Čisté, neopotřebované koberce
- Přiměřená ventilace a osvětlení
- Dostatek prostoru k setkáváním
- Soukromí
- Přiměřený pracovní prostor
- Patříčně a dobře fungující vybavení
- Příjemný prostor recepcie
- Posilovna
- Přiměřené zařízení na svačiny a obědy

#### **1.3.4 Odborný rozvoj**

Vzděláním a vytvářením vhodných podmínek pro rozvoj svých zaměstnanců zaměstnavatel nejenom pozitivně ovlivňuje jejich motivaci, ale také zvyšuje jejich spokojenost se zaměstnavatelem a upevňuje jejich vazbu na organizaci. Tato snaha o investici do vzdělání má další důležitý efekt tím, že formuje pracovní sílu tak, aby byla plně přizpůsobena specifickým pracovním úkolům. To vše přispívá k tomu, že zaměstnání v této firmě se stává atraktivní volbou pro současné i budoucí zaměstnance (Koubek, 2015).

Doplňování a prohlubování kvalifikace je závazkem zaměstnance. Tento závazek však zahrnuje nejenom doplnění kvalifikace, ale také stále udržování, obnovování a prohlubování znalostí. V rámci tohoto procesu má zaměstnanec právo na prohlubování svých dovedností a zaměstnavatel má povinnost mu to umožnit a podporovat tento růst (Šikýř, 2014). Vzdělávání a výcvik zaměstnanců představují systemický proces získávání nových dovedností, znalostí a praxí. Tento proces zahrnuje instruktáže, rozvoj a cílené získávání dovedností. Termín „výcvik“

je odvozen z anglického slova „training“, což je podobné českému synonymu „odborné vzdělávání“ (Armstrong, 2007).

Odborný rozvoj a vzdělávání jak nových, tak stávajících zaměstnanců, je klíčovým prvkem firemní strategie. Společnost by měla definovat požadavky na své zaměstnance, aby zajistila, že každý z nich má potřebné znalosti a dovednosti. Tímto způsobem se zajistí, že zaměstnanci jsou schopni plnit své role efektivně a přispívat k úspěchu organizace (Koubek, 2015). Vzdělávání a rozvoj zaměstnance mohou výrazně motivovat, neboť tyto procesy nejen posilují jeho odbornou kvalifikaci, ale také významně ovlivňují jeho osobnostní rysy. Tyto vlastnosti, včetně motivace, mají značný vliv na pracovní výkon, chování a povědomí zaměstnance (Urbancová & Vrabcová, 2023).

Hlavním cílem vzdělávání zaměstnanců podle Armstronga (2007) je podpořit organizaci v dosažení svých cílů. Zaměstnanci představují klíčový zdroj pro úspěch organizace. Průběžné investice do jejich vzdělání jsou investicí do zvýšení jejich výkonnosti a plného využití jejich potenciálu a dovedností. Hlavními cíli vzdělávání je:

- Zlepšit dovednosti a schopnosti zaměstnanců s cílem zvýšit jejich pracovní výkon.
- Pomoci zaměstnancům postupovat a rozvíjet se v rámci organizace tak, aby byla co nejlépe uspokojena potřeba lidských zdrojů této organizace.
- Zkrátit čas potřebný pro zaškolení a adaptaci zaměstnanců nově přijatých na pracovní pozice nebo povýšených na vyšší pozice, takže budou co nejrychleji a s co nejnižšími náklady plně připraveni pracovat na nových pracovních místech.

Do oblasti personálního rozvoje spadá také kariérní růst zaměstnanců a i těmto otázkám by organizace měla věnovat patřičnou pozornost. Je zásadní, aby zaměstnanci byli informováni o svých kariérních možnostech v rámci organizace a aby zaměstnavatel poskytl jasné perspektivy pro jejich osobní a profesní rozvoj (Koubek, 2015). Odborný rozvoj zaměstnanců, jak ho popisuje Andraščíková (2016), zahrnuje zejména:

- Zaškolení a začlenění do pracovního prostředí
- Poskytování praktických zkušeností absolventům škol
- Prohlubování a zvyšování odborné kvalifikace

Vzdělávání na pracovišti, jak je popsáno Šikýřem (2014), zahrnuje následující metody:

- Instrukce během výkonu práce, kdy nový zaměstnanec sleduje a napodobuje práci, kterou bude vykonávat.
- Asistování, kde zkušený školitel vykonává práci a nový zaměstnanec mu asistuje během procesu.
- Rotace práce, kdy se zaměstnanec účastní různých pracovních pozic, které organizace nabízí, aby získal různorodé zkušenosti.
- Mentoring, což zahrnuje učení a předávání zkušeností a znalostí od zkušeného zaměstnance, zvaného mentor, na nového zaměstnance.

Vzdělávání mimo pracoviště, jak uvádí Šikýř (2014), zahrnuje následující metody:

- Přednáška, kde školitel předává nové informace prostřednictvím výkladu.
- Seminář, což je forma vzdělávání podobná přednášce, ale s důrazem na diskusi a interaktivitu.
- Demonstrování, kdy je určitá situace předvedena a následně vyřešena na modelovém příkladu.
- Případová studie, která zahrnuje analýzu a hledání řešení na zadaný problém, což se často blíží reálným pracovním situacím.

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

Cílem bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je předcházet rizikům a nebezpečím, která by mohly ohrozit život a zdraví zaměstnanců během jejich pracovního výkonu (Šikýř, 2016). Zaměstnavatelé jsou povinni provádět opatření, jejichž cílem je odstranit příčiny, které mohou ohrozit život a zdraví zaměstnanců, a zabezpečit, že pracovní podmínky jsou bezpečné a zdravé (Koubek, 2015). Zaměstnavatel má povinnost dohlížet na bezpečnost a ochranu zdraví během pracovní činnosti, což je důležitý normativní rámec s demonstrativním charakterem. Tato norma jasně ukazuje, jakým směrem by měla vést péče o zaměstnance. Je však důležité si uvědomit, že vytváření pracovních podmínek není vždy nezbytně nutné (Andraščíková, 2016).

V souladu se zákoníkem práce odpovídá zaměstnavatel za bezpečnost a ochranu zdraví při práci, a tato se vztahuje na všechny osoby ve vedoucích pozicích (Kočí & Kopecká & Stiebitz, 2013). Riziko ohrožující životy a zdraví zaměstnanců při práci zahrnuje potenciální možnost, že bude způsobena újma na životě a zdraví zaměstnanců během práce. Tato možná újma na životě a zdraví zaměstnanců při práci může zahrnovat pracovní úrazy nebo nemoci z povolání

(Šikýř, 2016). Vytváření bezpečného a zdraví neohrožujícího pracoviště a maximální možné eliminování nebezpečí, která by mohla ohrozit bezpečnost a zdraví při práci, je zodpovědností každého jednotlivce pracujícího v organizaci. Nicméně je také povinnost managementu zajistit, že budou dosaženy, nebo dokonce překročeny vysoké normy bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, které jsou stanoveny právními předpisy (Armstrong & Taylor, 2015).

Ochrana zaměstnanců se neomezuje pouze na aspekty bezpečnosti a ochrany zdraví, ale zahrnuje širší spektrum faktorů, úzce spojených s výkonem práce. Tato komplexní péče zahrnuje nejen fyzický aspekt, ale také zaměření na celkovou pohodu při práci, sociální zabezpečení, pracovní podmínky, psychosociální faktory, mezilidské vztahy, rovnoprávnost a řešení stresu a zátěže (Kočí & Kopecká & Stiebitz, 2013).

Písemné politiky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, podle Armstrong & Taylor (2015), vymezují, jak bude tato ochrana zabezpečována. Tyto politiky umožňují deklarovat záměry, definovat prostředky, kterými budou tyto záměry realizovány, a stanovit pravidla, jimiž by se měli řídit všichni zaměstnanci. Politika bezpečnosti a ochrany zdraví při práci by měla mít tři části:

- Obecné vymezení politiky
- Organizaci bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
- Opatření k realizaci politiky

Zaměstnavatel je povinen vytvářet pracovní prostředí, které je bezpečné a neohrožuje zdraví zaměstnanců. Tento závazek zahrnuje adekvátní organizaci bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a přijímání opatření k minimalizaci rizik (Šikýř, 2016). Zaměstnavatel má povinnost zajišťovat bezpečnost a ochranu zdraví svých zaměstnanců při výkonu práce s ohledem na rizika, která mohou ohrozit jejich život a zdraví (Kočí & Kopecká & Stiebitz, 2013).

Primárním cílem opatření v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je předejít vzniku pracovních úrazů a nemocí z povolání. Tato oblast péče o pracovníky neklade důraz pouze na zájmy samotných pracovníků, ale rovněž na zájmy zaměstnavatele (Koubek, 2015). Prevence rizik zahrnuje všechna opatření vyplývající z právních a dalších předpisů, která mají za cíl zajistit bezpečnost a ochranu zdraví při práci, a z opatření zaměstnavatele, jehož úkolem je předcházet rizikům, odstraňovat existující rizika a minimalizovat vliv neodstranitelných faktorů (Šikýř, 2016).



### 1.3.6 Služby poskytované na pracovišti

Mezi nejdůležitější služby poskytované pracovníkům na pracovišti, jak uvádí Koubek (2015), patří následující:

- Stravování zaměstnanců
- Zdravotní služby
- Poskytování pracovních oděvů
- Zajišťování dopravy do zaměstnání
- Poradenské služby

Individuální služby představují pro zaměstnance podporu v řešení osobních problémů, a to formou poradenství nebo jiných forem pomoci (Armstrong & Taylor, 2015). Ostatní služby poskytované zaměstnancům a jejich rodinám, jak uvádí Koubek (2015), zahrnují rozsáhlé spektrum služeb, jež jsou vnímány také jako zaměstnanecké výhody:

- Služby spojené s využitím volného času
- Služby sledující zlepšování životních podmínek
- Poradenské služby
- Programy při udržování kontaktů s rodiči při mateřské a rodičovské dovolené

Služby pro skupiny zaměstnanců zahrnují nabídku stravovacích, společenských a sportovních zařízení, stejně jako služby poskytované zařízeními péče o děti (Armstrong & Taylor, 2015). Tímto závazkem organizace očekává vzájemnou oboustrannou výhodu s jejími zaměstnanci. Tato strategie organizaci umožňuje efektivně využít své investice do benefitů tím, že poskytuje motivaci a ocenění, což může být cennější než jednoduché zvýšení mezd (Blažek, 2014). Zaměstnanecké výhody jsou lépe vnímány v oblastech s vyšší mzdovou úrovní. V situacích, kde je mzdová hladina nižší, mají zaměstnanci primární prioritu zajištění svých základních životních potřeb, což v praxi znamená snahu dosáhnout co nejvyšší mzdy (Frischmann & Žufan, 2017).

Stravování se řadí mezi služby, které zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům na pracovišti. Možnost strávit čas na občerstvení je považována za povinnost zaměstnavatele, neboť má vliv na zaměstnance a jejich pracovní výkon na pracovišti. Zaměstnavatel může finančně přispívat na stravování zaměstnance nebo dokonce hradit náklady v plné výši (Koubek, 2015).

## **1.4 Dobrovolná péče**

Dobrovolná péče o zaměstnance, jak uvádí Urban (2004), známá také jako nepovinná péče o zaměstnance, vychází z definovaných záměrů společnosti. Zvýšená pozornost v oblasti řízení práce a motivace zaměstnanců má za následek zintenzivnění spokojenosti, posiluje identifikaci zaměstnanců ve společnosti a vede k věrnosti vůči firmě. Tato péče má významný dopad na získávání a udržování konkurenční výhody na trhu práce. Dobrovolná péče o zaměstnance, jak uvádí Pospíšil (2019), je důležitou součástí podnikové sociální politiky. Tato péče zahrnuje širokou škálu cílů, záměrů, aktivit a prostředků, které slouží k realizaci celkové koncepce sociální politiky v podnikovém prostředí.

Dobrovolná péče, jak uvádějí Urbancová & Vrabcová (2023), představuje způsob, jak si organizace může získat pozornost a stát se atraktivnější pro potenciální zaměstnance. Zahrnuje flexibilní plánování pracovní doby a pracovního režimu, které umožňují zaměstnavatelům efektivně reagovat na měnící se podmínky v podnikání. Tématem dobrovolné péče je i snaha o sladění pracovního a osobního života zaměstnanců. V dnešní době je to stále aktuálnější téma, které by mělo být prioritou pro každou organizaci, která si přeje mít spokojené a výkonné zaměstnance.

Péče o zaměstnance reflektuje firemní kulturu. Firemní hodnoty mohou být chápány jako klíčové principy či cíle, které jsou pro organizaci významné, nebo kterých organizace dosahuje. V rámci zdravé firemní kultury jsou tyto hodnoty odvozeny přímo z firemní strategie (Urban, 2014). Péče o zaměstnance je považována za jeden z nejefektivnějších nástrojů pro získávání a udržení zaměstnanců a současně pro vytváření harmonických pracovních vztahů v organizaci. Tato péče nabývá na významu vzhledem k neustálému rostoucímu tlaku státu, odborů a mezinárodních organizací, které kladou důraz na zdokonalování a rozšiřování péče o zaměstnance (Pospíšil, 2019).

### **1.4.1 Pracovní vztahy**

Je běžné, že vztahy mezi lidmi vznikají i v kontextu pracovního prostředí. Tyto interakce mohou být neformální a příležitostné, odrážející osobní charaktery účastníků, nebo formální, upravené specifickými pravidly (Koubek, 2015). Spousty příchozích zaměstnanců nemusí být obeznámeno s tím, že pouze spokojený a odpočínutý pracovník je schopen předvést pečlivý a kvalitní výkon, který posouvá společnost vpřed. V minulosti se touto otázkou zabývaly odborové orgány, které byly zodpovědné za tuto problematiku (Kahle & Stýblo, 1998).



Zaměstnanecké vztahy se vážou k vytváření a implementaci plánů, které mají za cíl uspokojovat potřeby organizace v oblasti harmonických a produktivních vztahů. Zároveň jsou zaměřeny na uspokojování potřeb zaměstnanců, zejména pokud jde o spravedlivé a slušné zacházení (Armstrong & Taylor, 2015). Vztahy na pracovišti mohou být rozděleny do dvou hlavních kategorií, a to formální a neformální, a dále do horizontálních a vertikálních (Pauknerová, 2012). Komunikace slouží k předávání informací, podporuje spolupráci, umožňuje vzájemnou pomoc a slouží k vysvětlování nejasností s cílem předejít možným rozporům (Urbancová & Vrabcová, 2023).

Pracovní vztahy zahrnují různorodé formální i neformální interakce, které vznikají mezi lidmi jak v organizaci, tak i mimo ni (Šikýř, 2016). Pracovní vztahy v organizaci mají svou formální a neformální stránku. V pracovních vztazích mezi spolupracovníky a v pracovních kolektivech převládá neformální stránka vztahů. Naopak, vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, nebo mezi odbory a zaměstnavatelem, mají tendenci k formální stránce vztahů (Koubek, 2015).

Zaměstnanecké vztahy se v podstatě týkají interakcí mezi managementem a zaměstnanci. Zaměřují se na to, jak efektivně spolupracovat a jak zařídit, aby vztahy fungovaly optimálně (Armstrong & Taylor, 2015). Komunikace mezi kolegy z různých kultur se stává stále běžnější, avšak často dochází k nedorozuměním v důsledku odlišností ve zvyklostech a očekáváních. Pro správu diverzity je důležité předcházet předsudkům a vzájemně si projevovat respekt bez ohledu na kulturní, věkové nebo pohlavní rozdíly (Urban, 2013). Organizace často pořádají interní setkání s cílem zvýšit efektivitu strategie diverzity. Během těchto setkání se diskutuje o vzájemném respektu, sdílení, a podporují se vzájemné vztahy mezi kolegy (Murad & Kalousová & Štern & Hanuš, 2018).

Podle Šikýře (2016) spočívá formování příznivých pracovních vztahů v dodržování zásad slušného chování ze strany všech zaměstnanců. Hlavním úkolem vedoucích zaměstnanců je vytvářet a podporovat obecně přijatelné a žádoucí formy chování a jednání zaměstnanců a současně eliminovat jakékoli projevy, které by tomuto principu odporovaly. Kvalita pracovních vztahů a chování zaměstnanců k sobě navzájem, k okolí a ke svým vedoucím zaměstnancům závisí na individuálním přístupu vedoucích zaměstnanců.

Podle Armstronga & Taylora (2015) existují čtyři přístupy k zaměstnaneckým vztahům.

- Konfrontační organizace rozhoduje jednostranně a očekává od zaměstnanců, aby se přizpůsobili. Zaměstnanci uplatňují svou moc tím, že odmítají spolupracovat.

- Tradiční přístup zahrnuje poměrně dobré každodenní pracovní vztahy, avšak rozhodnutí a návrhy pocházejí od managementu a zaměstnanci na ně reagují prostřednictvím představitelů, pokud jsou k dispozici. V případě, že představitelé neexistují, zaměstnanci se s organizací vyrovnávají sami, nebo se rozhodnou ji opustit.
- V přístupu partnerství organizace zapojuje zaměstnance do procesu tvorby a implementace svých politik, avšak zároveň si ponechává právo řídit a řídit tyto politiky.
- V přístupu sdílení moci jsou zaměstnanci aktivně zapojováni do rozhodování jak v každodenních záležitostech, tak i ve strategických otázkách.

Pauknerová (2012) charakterizuje práci personalisty jako komplexní souhrn aktivit. Personalista dosahuje úspěchu v komunikaci se zaměstnanci, naslouchá jejich potřebám a snaží se propojovat individuální cíle zaměstnanců s cíli organizace. Ceněnou dovedností personalisty je schopnost vnímavosti k sociálnímu prostředí na pracovišti mezi zaměstnanci. Existující sociální rozdíly mezi zaměstnanci mohou ovlivnit postupy, odměny nebo povýšení zaměstnanců. Nicméně personalista by měl být schopen identifikovat podobné signály a situace a ideálně jim předejít.

Koubek (2015) zdůrazňuje, že význam pracovních vztahů pro personální práci v organizaci je zásadní. Kvalita těchto vztahů vytváří rámcové prostředí, které výrazně ovlivňuje dosahování podnikových cílů, stejně jako pracovních a osobních cílů jednotlivých zaměstnanců. Harmonické a uspokojivé pracovní vztahy vytvářejí produktivní klima, které má pozitivní dopad na individuální, týmový a celkový výkon podniku. Tato kvalita pracovních vztahů se projevuje ve spokojenosti zaměstnanců a podporuje sjednocování individuálních a firemních zájmů a cílů. Pracovní vztahy mají vliv na všechny ostatní personální aktivity a často výrazně určují jejich účinnost.

#### **1.4.2 Slad'ování pracovního a osobního života**

Urbancová & Vrabcová (2023) poukazují na to, že work-life balance není možné jednoduše definovat, protože má vícevrstvou individualitu. Celkový smysl tohoto pojmu je formován potřebami, cíli, přáními a každodenními závazky pracujících žen a mužů z různých profesních skupin a generací. Je nesmyslné předpokládat, že úplně stejné výzvy týkající se sladění pracovního a osobního života se vztahují k jednotlivcům narozeným v éře baby boomu, těm, kteří odcházející do důchodu nebo mileniálům. Nicméně všichni pracovníci sdílí na

základní požadavek na vytvoření správné rovnováhy mezi rodinným životem a prací a na využívání technologií a strategií pro efektivní řízení času s cílem dosáhnout harmonie mezi pracovním a osobním životem.

Rovnováha mezi pracovním a osobním životem představuje snahu zaměstnanců dosáhnout uspokojivé harmonie mezi pracovními a mimo pracovními aktivitami. Tímto způsobem zaměstnanci mohou efektivně zvládat nároky na jejich pracovní výkon i na osobní život, což v konečném důsledku naplňuje jejich vlastní potřeby i očekávání zaměstnavatelů (Armstrong & Taylor, 2015). Work-life balance se vztahuje na všechny zaměstnance bez ohledu na pohlaví, věk nebo rodinný stav (Kašparová & Kunz, 2013). Sladění pracovního a soukromého života není důležité pouze pro jedince s dětmi, ale v zásadě se týká každého, kdo pracuje a má ještě nějaký život mimo pracovní prostředí nebo momentálně plní pečovatelské závazky vůči blízkým osobám (Urbancová & Vrabcová, 2023). Politiky zaměřené na dosahování rovnováhy mezi pracovním a osobním životem mohou mít pozitivní dopady na pracovní prostředí. Tyto politiky mohou snižovat absenci zaměstnanců, zvyšovat morálku a také snižovat stres vyplývající ze snahy zvládat mnoho pracovních i osobních povinností najednou (Armstrong & Taylor, 2015).

Osobní a pracovní život mají vzájemný vliv, jak konstatují Kašparová & Kunz (2013), a je proto důležité, aby obě tyto oblasti byly v harmonii. Správně nastavené sladění pracovního a osobního života pozitivně ovlivňuje spokojenost zaměstnanců a přispívá k jejich vyšší efektivitě a produktivitě. Optimalizace této rovnováhy je velmi individuální, neboť každý má odlišný osobní a pracovní život, rodinné závazky a různé ambice v oblasti kariéry, rodiny, ve vzdělání a koníčků. Navíc se tyto ambice často mění v průběhu života.

Horváthová & Bláha & Čopíková (2016) definují work-life balance v širším kontextu jako soubor čtyř faktorů:

- Příznivé a podporující okolí, které zahrnuje styl vedení, rychlé řešení negativních jevů na pracovišti, podporování silných stránek zaměstnanců nebo přizpůsobení se jejich potřebám.
- Uznání potřeb životního cyklu zahrnuje rovnováhu mezi pracovním a osobním životem a také vyvážení pracovních a osobních zájmů a povinností.
- Jistota příjmu, což zahrnuje nejen zajištění stálého příjmu, ale také jistotu zaměstnání, které tento příjem zajišťuje.

- Sociální pomoc a podpora, tím se rozumí sociální kontakty mezi zaměstnanci, které nezahrnují pouze společné obědy v pracovní době, ale mohou zahrnovat i různé formy podpory a vzájemného kontaktu. Patří sem také charitativní akce a další iniciativy, které posilují sociální soudržnost v pracovním prostředí.

Ministerstvo práce a sociálních věcí (MPSV) ve svém stanovisku (2019) zdůrazňuje, že sladění pracovního a soukromého života má zásadní význam i z hlediska prevence sociálního vyloučení rodin a ohrožení chudobou. Jako prostředky k dosažení této rovnováhy navrhuje nejen flexibilní formy práce, ale také zajištění dostatečné nabídky dostupných služeb péče o děti předškolního věku. Tímto způsobem ministerstvo podporuje opatření, která mají pozitivní dopady nejen na pracovní život, ale i na osobní život jednotlivců, s cílem snížit rizika sociálního vyloučení a chudoby.

### **1.4.3 Zaměstnanecké výhody**

Zaměstnanecké výhody, známé také jako benefity, představují nedílnou součást péče o zaměstnance. Tyto výhody mohou nabývat formy jak peněžních, tak i nepeněžních hodnot, které zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům nad rámec stanovené mzdy (Šikýř, 2016). Zaměstnanecké výhody představují formy odměn, které organizace poskytuje svým pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují. Na rozdíl od mezd a dalších forem odměňování obvykle nejsou vázány na výkon zaměstnance. Nicméně v některých případech může být při poskytování těchto výhod zohledněna funkce a postavení zaměstnance v organizaci, doba jeho zaměstnání v dané firmě a jeho zásluhy (Koubek, 2015).

Firmy se snaží dosáhnout ekonomického růstu, a proto hledají komplexní nástroje, které by zaměstnance motivovaly k vyššímu výkonu a zároveň posilovaly jejich loajalitu, přičemž tato snaha se projevuje formou poskytování zaměstnaneckých výhod, často nazývaných benefity. Tyto výhody jsou poskytovány zaměstnancům kromě mzdy nebo platu a mají za cíl jejich spokojenost a angažovanost (Armstrong & Taylor, 2015). I když se termín zaměstnanecké výhody řadí do kategorie nepeněžního odměňování, význam tohoto slova není zcela přesný, protože zaměstnanecké výhody jsou často poskytovány ve formě peněžních příspěvků ze strany zaměstnavatele (Pospíšil, 2019).

Benefity poskytované zaměstnavatelem mohou být udělovány zaměstnancům ve dvou hlavních formách: buď plošně, nebo volitelně. Při plošném poskytování jsou výhody zaměřeny na všechny zaměstnance v organizaci a zaměstnavatel nabízí stejné výhody všem. Volitelná

forma poskytování výhod je zaměřena na zaměstnance organizace, kteří si mohou vybrat ty nejatraktivnější benefity ze širokého seznamu možností. Některé organizace kombinují obě formy, což vytváří systém výhod, které jsou automaticky poskytovány, ale zároveň dává zaměstnancům možnost volby (Šikýř, 2016). Poskytování zaměstnaneckých výhod je nedílnou součástí péče o zaměstnance a může být spojeno s jejich funkcí, postavením nebo délkou zaměstnání v organizaci (Dvořáková, 2012).

Poskytované zaměstnanecké výhody dodatečně zvýhodňují zaměstnance, zvyšují atraktivnost zaměstnání a přispívají k zlepšení pověsti zaměstnavatele. Zaměstnavatelé mohou zaměstnancům nabízet různorodé zaměstnanecké výhody, které lze klasifikovat a členit různými způsoby (Koubek, 2015). Zaměstnanecké výhody nejsou vždy vnímány všemi zaměstnanci jako výhoda, mnozí je považují za přirozenou součást zaměstnání. Neposkytování nebo omezování těchto výhod může vést k nespokojenosti zaměstnanců. Poskytované zaměstnanecké výhody je obtížné omezovat nebo rušit (Dvořáková, 2012).

Benefity představují důležitý nástroj motivace, ačkoli zaměstnavatelé nejsou povinni je poskytovat. V současné době však téměř každá organizace nějakou formu benefitu nabízí. Ty mohou sloužit jako efektivní prostředek v konkurenčním boji o zaměstnance, neboť atraktivní benefity mohou ovlivnit rozhodování uchazečů o zaměstnání. Zaměstnavatelé by měli znát preferenční potřeby svých zaměstnanců a vybírat benefity, které jsou pro ně relevantní, aby nemarnili zdroje na něco, co zaměstnanci nemají zájem nevyužívat (Pospíšil, 2019). Pokud firma sděluje svým zaměstnancům určité očekávání a následně detailně prezentuje, jaké benefity poskytne a v jaké hodnotě, může to mít pozitivní vliv na motivaci zaměstnanců (Armstrong & Taylor, 2015).

### **1.5 Péče o zaměstnance v oblasti sociální práce**

Péče o zaměstnance ve sféře sociální práce, jak uvádí Pospíšil (2019), i když se výrazně neliší od přístupů běžně uplatňovaných v jiných typech fungujících podniků, přináší několik specifíků. V reálné praxi se organizace mohou více či méně lišit v účinnosti plánování a řízení přínosů pro své zaměstnance. Tyto rozdíly mohou ovlivnit celkovou efektivitu a úspěch organizace, a to jak z hlediska spokojenosti zaměstnanců, tak i výkonu a kvality poskytovaných služeb. Je nezbytné porozumět těmto specifíkům a aktivně pracovat na zlepšování pracovních podmínek a péče o personál, aby byla zajištěna optimální funkčnost a dlouhodobá udržitelnost organizace ve sféře sociální práce.



Řada personálních činností včetně péče o zaměstnance v organizacích poskytujících sociální služby, jak uvádí Bachmanna (2011), bývá často zanedbávána a podceňována. Bohužel mnohé z těchto organizací nepovažují lidské zdroje jako investici, což způsobuje vysokou fluktuaci zaměstnanců. Dalším významným problémem je nedostatečné strategického plánování a nejasné organizační a řídicí struktury, což často vede ke vzniku mezilidských konfliktů, nepříznivého pracovního prostředí a odchodu angažovaných a schopných zaměstnanců.

Podle Pospíšila (2019) je jedinečnost sociálních služeb založena na jejich významu v rámci společnosti. Je potřeba mít na mysli, že práce s personálem v této oblasti je primárně determinována specifickými potřebami těch, pro které je určena. Gígalová (2013) poznamenává, že hlavními strategiemi těchto organizací je poskytování služeb, podpora a další aktivity spojené s pomocí. Tyto faktory zároveň formují strukturu zaměstnanců v těchto organizacích.

Důležitým specifickým znakem organizací poskytujících sociální služby je jejich rozmanitost lidských zdrojů, což následně ovlivňuje různorodost mezilidských vztahů i pracovních vztahů. Tato heterogenita se projevuje například tím, že v těchto organizacích působí jak vysoce kvalifikovaní odborníci, tak i manažeři a nekvalifikovaní zaměstnanci (Filipzyková, 2014).

### **1.5.1 Motivace**

V personální práci v oblasti sociálních služeb, jak uvádí Pospíšil (2019), je patrná odlišná motivace zaměstnanců ve srovnání se zaměstnanci ve výrobních firmách. Zatímco v průmyslových podnicích převažuje motivace zaměřená na dosahování vysokého výkonu a maximalizace zisku, v sociálních službách se prosazuje motivace orientovaná na individuální potřeby lidí. Boukal (2013) zdůrazňuje, že v neziskovém sektoru do procesu motivace vstupují i další významné faktory, k nimž patří i poslání organizace. Tato část pracovního trhu přitahuje jedince, kteří mají touhu pomáhat druhým, chtějí něco změnit a potřebují, aby jejich práce měla smysl. To je dáno pravděpodobně tím, že tyto organizace si kladou za cíl naplňovat společensky prospěšné poslání. Dohnalová et al (2015) tvrdí, že sociální podniky se liší od podniků ziskových zejména svým posláním. V těchto organizacích je také zřejmá vyšší soudržnost pracovního kolektivu, zaměstnanci často spolu tráví i volný čas. Kromě toho Boukal (2013) dále zdůrazňuje, že pro tyto jedince je důležitá i jedna další skutečnost, a to ocenění ze strany organizace, pro kterou pracují, a vnitřní motivace.

### **1.5.2 Supervize**

V organizacích sociálních služeb hraje supervize významnou roli, což je aspekt, který se liší od jiných typů organizací. Supervize představuje formu mezilidské interakce, kde obecným cílem je, aby supervizor spolupracoval s dalšími osobami, supervidovanými, s úmyslem zlepšit jejich schopnost efektivně pomáhat lidem (Hawkins & Shohet, 2004).

Supervize v oblasti pomáhajících profesí hraje stále důležitější roli. Bednářová & Pelech (2003) uvádí, že supervize cílí na odborný i osobní rozvoj pracovníků, jedná se o specifickou metodu učení v bezpečném prostředí důvěry, která je zaměřena na podporu pracovníka, vyhodnocení dosavadních postupů a metod, stanovení dalších strategií a odhalení pocitů a emocí, které mohou ovlivňovat práci s klientem. Slovo supervize může evokovat představu kontroly nebo hodnocení, ale v oblasti pomáhajících profesí je supervize především bezpečnou a obohacující formou rozvoje a podpory pracovníků. Kalvínský (2019) uvádí, že výsledkem supervize může být vyšší uspokojení z práce, zvýšení její kvality a efektivity a následně i prevence profesního vyhoření. Je prokázáno, že supervize je prospěšná nejen supervidovanému, ale má také přínos pro klienty.

Podle Matouška (2003) mohou být cíle supervize krátkodobé, zaměřené na vytvoření příznivých pracovních podmínek pro efektivní týmovou práci, nebo jako dlouhodobé, s důrazem na vypracování a monitorování individuálního rozvojového plánu pracovníků či na zajištění souladu fungování organizace jako celku. Nicméně, supervize a další podpůrné aktivity nemohou vyřešit všechny problémy samy o sobě. Důležitým faktorem je i osobnost jednotlivce, jeho hodnotové přesvědčení, sociální dovednosti a stabilita. Podle Kahouna (2007) je supervize nezbytnou a nedílnou součástí profesního rozvoje v sociální profesi. Elichová (2017) rovněž zdůrazňuje, že supervize je samozřejmou součástí vzdělávání v sociální profesi.

### **1.5.3 Prevence syndromu vyhoření**

Podle Křivohlavého (2012) je důležité, aby se předešlo vyhoření nejen tím, že budou zaměstnanci informováni o tomto fenoménu a jeho příznacích, ale také tím, že budou podniknuty kroky k jeho prevenci. Zaměstnavatel by měl jasně stanovit očekávání vůči zaměstnancům, definovat jejich role, povinnosti a práva. Pokud jsou tyto aspekty jasně definovány a obě strany, zaměstnanec i zaměstnavatel, sdílejí stejnou představu o pracovních požadavcích, může se snížit riziko stresu a tím i riziko vyhoření.

Prevence syndromu vyhoření lze rozdělit na primární a sekundární úroveň. Primární prevenci může jedinec realizovat sám prostřednictvím vytvoření podmínek, které minimalizují

riziko vzniku syndromu vyhoření. To zahrnuje jak profesionální, tak osobní aspekty, jako je účast na školeních, seminářích či přednáškách, a rozvoj dovedností asertivního chování. Důležitou roli hraje také posilování sebevědomí a sebedůvěry, což jednotlivci pomáhá lépe zvládat stresové situace a odolávat zklamáním. Na druhou stranu, sekundární prevenci řídí odborníci, kteří se zaměřují na identifikaci jedinců ohrožených syndromem vyhoření nebo již trpících tímto syndromem. Tito odborníci spolupracují s dotyčnými jedinci na identifikaci stresorů, které přispívají k prohlubování syndromu vyhoření, a následně hledají vhodná řešení a strategie pro jeho zvládnutí (Stibalová, 2010).

Křivohlavý (2012) uvádí potřebnost toho, aby zaměstnavatel stanovil úkoly s ohledem na reálné možnosti jejich splnění. Je nezbytné brát v úvahu individuální schopnosti, sílu, časové možnosti zaměstnanců. Přetížení pracovní zátěží může vést k přetěžování a v důsledku toho k většímu stresu a riziku vyhoření. Autor zdůrazňuje, že není dostatečné pouze přidělit úkoly zaměstnancům, ale je také důležité průběžně je kontrolovat a zajistit jim zpětnou vazbu. To umožňuje pracovníkům lépe porozumět očekáváním a případně se přizpůsobit. Důležitým faktorem je také pocit úplnosti práce. Lidé jsou často nespokojeni, když vykonávají pouze fragmentované úkoly a nemají možnost vidět celkový výsledek své práce. Proto je klíčové, aby bylo zaměstnancům umožněno provádět komplexní práci nebo alespoň vidět konečný výsledek své práce.

Z hlediska prevence je podstatné zmínit také pracovní stránku. Pokud se jedinec necítí pohodlně ve své práci, měl by aktivně hledat možnosti změny. Může jít o úpravu pracovního režimu, jako je zkrácení pracovní doby, prodloužení přestávek, využití dovolené. Rovněž je podstatné mít podporu, a to nejen na pracovišti. Lidé, kteří mají sociální vazby, se snáze chrání před chronickým stresem a snižuje se riziko syndromu vyhoření (Stock, 2010).

Podle Honzáka (2019) je potřeba k prevenci syndromu, aby jedinec věnoval čas efektivní relaxaci a odpočinku, který mu umožní se na chvíli vymanit ze svých pracovních problémů. Naučit se ocenit radost z drobností a přijímat věci s humorem, což může pomoci získat odstup od svých problémů a jinou perspektivu. V rámci volného času by se jedinec měl vracet ke svému přirozenému rytmu a vyhledávat aktivity, které ho naplňují pozitivní energií.



## 2 Praktická část

V této části jsou prezentovány a detailně rozpracovány vybrané výzkumné strategie. Je zde vysvětlen výběr konkrétní techniky sběru dat a metody zpracování těchto dat. Kapitola se dále zaměřuje na pečlivý výběr výzkumného vzorku, kde je podrobně popsán proces průběhu výzkumu. Kromě toho je věnována zvláštní pozornost etickým aspektům výzkumu, jež jsou podrobně diskutovány a analyzovány v kontextu zvolených metodologických postupů.

### 2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je identifikovat a analyzovat vliv a význam péče o zaměstnance, která přesahuje základní legislativní požadavky, a následně zhodnotit potenciální možnosti, jak tuto péči zkvalitnit.

Tomuto hlavnímu cíli odpovídají dílčí cíle:

Cíl 1: Analýza prvků péče o zaměstnance, které přesahují základní legislativní požadavky, a jejich vliv na pracovní spokojenost a produktivitu.

Cíl 2: Identifikace a analýza různých nástrojů péče o zaměstnance a posouzení jejich efektivity.

Cíl 3: Identifikace a analýza vstupních faktorů na straně zaměstnance a posouzení jejich vlivu na konkrétní nástroje péče o zaměstnance v rámci organizace.

### 2.2 Výzkumné otázky

Výzkumná otázka 1:

**Jakou roli hraje péče o zaměstnance nad rámec legislativních norem v jejich profesním životě?**

Výzkumná otázka 2:

**Jaké nástroje péče o zaměstnance jsou efektivní?**

Výzkumná otázka 3:

**Jak se odrážejí vstupní faktory na straně zaměstnance (věk, dosažené vzdělání apod.) v nástrojích péče o zaměstnance?**

### 3 Metodika

Z hlediska metodiky šetření je praktická část diplomové práce provedena s využitím kvalitativní výzkumné strategie, která umožňuje větší blízkost mezi výzkumníkem a komunikačními partnery, navazuje intenzivnější kontakt a využívá širší spektrum otázek za účelem shromáždění co nejvíce informací o studovaném předmětu výzkumu. Zaměřuje se na prozkoumání jevů a problémů přímo v jejich přirozeném kontextu s cílem poskytnout ucelený pohled na zkoumanou problematiku skrze podrobné a hloubkové poznatky a zvláštní vztah mezi výzkumníkem a účastníky studie. Cílem kvalitativního výzkumu je pomocí různých technik a metod odhalit a popsat, jak lidé pojmají a formují svou sociální realitu (Poláchová et al., 2022). V souladu se Švaříčkem (2007) je kvalitativní přístup definován jako proces zkoumání jevů a problémů v autentickém prostředí s cílem získat obraz těchto jevů založených na datech a specifickém vztahu mezi badatelem a účastníkem výzkumu. Záměrem výzkumníka je provádět kvalitativní výzkum pomocí celé řady postupů a metod a reprezentovat to, jak lidé chápou, prožívají a vytvářejí sociální realitu.

Podle Hendla (2016) někteří metodologové chápou kvalitativní výzkum buď jako doplněk tradičních kvantitativních výzkumných strategií, nebo jako protipól vůči jednotnému paradigmatu postavenému na přírodovědeckých základech. V průběhu času získal kvalitativní výzkum v sociálních vědách rovnocenné postavení s ostatními formami výzkumu. Podle Sedlákové (2015) kvalitativní přístup slouží k vysvětlení subjektivních motivací sociálního jednání aktérů.

Kvalitativní výzkum se zaměřuje na zkoumání vztahů mezi lidmi, jejich životem a vzorci chování a prožívání. Jak uvádí Hendl (2005), práci výzkumníka lze přirovnat k činnosti detektiva, který systematicky vyhledává a analyzuje veškeré informace, jež mohou přispět k osvětlení výzkumných otázek. V rámci tohoto procesu výzkumník navazuje kontakty s novými lidmi a aktivně pracuje v terénu. Sběr dat a jejich analýza probíhají v delším časovém intervalu. V rámci kvalitativního výzkumu výzkumník vybírá místa pozorování nebo jedince na základě svých úvah a následně je sleduje v různých časových intervalech. Sběr dat a analýza probíhají současně a po provedené analýze se výzkumník rozhoduje, která data potřebuje, a začíná znova se sběrem a analýzou.

Pro potřeby kvalitativního výzkumu, jak uvádí Francírek (2013), lze využít tři techniky individuálních rozhovorů, a to strukturovaný, polostrukturovaný a nestrukturovaný rozhovor. Strukturované rozhovory se vyznačují striktně určeným souborem otázek, které jsou každému

dotazovanému kladeny identicky, bez možnosti odchýlit se od předem určeného plánu. Naopak, polostrukturované rozhovory přinášejí větší míru flexibility, umožňující modifikaci pořadí otázek, jejich formulace či vynechání některých z nich v závislosti na dynamice rozhovoru a odpovědích účastníků. Nestrukturovaný rozhovor patří mezi nejotevřenější formy individuálních rozhovorů. V této situaci výzkumník nevyužívá pevně stanovený seznam specifických otázek připravených předem. Místo toho se soustředí na obecná témata a směry, o kterých má zájem diskutovat, což umožňuje respondentům vyjádřit své myšlenky a názory svobodněji a bez předem daných omezení.

V rámci provedeného výzkumu byla zvolena v závislosti na tématu – význam péče o zaměstnance přesahující legislativní požadavky technika polostrukturovaného rozhovoru. Jedná se řízený rozhovor, kde jsou předem připraveny otázky. Pořadí otázek se může v průběhu rozhovoru měnit a důležitou součástí je pokládání doplňujících otázek. Miovský (2006) uvádí, že si vytváříme určitá schémata, která jsou pro tazatele závazná. Možnost měnit pořadí otázek a doplňovat je dalšími otázkami slouží k maximalizaci efektivity rozhovoru a adaptaci na konkrétní situaci. Dle Švaříčka (2007) je hlavním cílem polostrukturovaného rozhovoru získat detailní a komplexní informace o studovaném jevu.

Pro interpretaci získaných dat využívá kódování, které může nabýt podoby otevřeného, axiálního a selektivního. Hendl (2005) uvádí, že tyto procedury nemusí být používány odděleně. Představují různé způsoby práce s textem a výzkumník má možnost mezi nimi podle potřeby přecházet. Proces analýzy začíná otevřeným kódováním a ke konci analýzy se může provádět selektivní kódování. V průběhu analýzy výzkumník vytváří poznámky, které slouží jako podklad pro zdůvodnění vznikající teorie.

V rámci výzkumné části byly otázky pečlivě připraveny předem a zaslány dotazovaným prostřednictvím e-mailu. Tato předchozí komunikace měla za cíl umožnit komunikačním partnerům lepší přípravu na rozhovor. Dotazovaní měli možnost využít určitou míru flexibility v průběhu rozhovoru při svých individuálních odpovědích. V průběhu individuálních rozhovorů jsem systematicky postupovala v rámci připravených dvanácti otázek, od nejobecnějších témat týkajících se péče o zaměstnance k těm více individuálním. Seznam otázek je uveden v příloze číslo 1.

### 3.1 Výzkumný soubor

Pro konstrukci výzkumného souboru byl zvolen záměrný výběr. Výzkum byl realizován v rámci organizace Ledax a zaměřil se na pracovníky působící v různých oblastech, jako jsou domovy pro seniory, domovy se zvláštním režimem, terénní sociální a zdravotní služby a domácí hospic. Pracovníky jsem kontaktovala prostřednictvím e-mailů, ve kterých jsem jim předem zaslala otázky a zároveň žádala o jejich souhlas s účastí ve výzkumu. Všichni oslovení jednoznačně souhlasili, a tím se stali členy výzkumného vzorku. Celkem se výzkumný soubor skládá z 13 komunikačních partnerů, z nichž 12 je žen a 1 muž. Nejstarší komunikační partnerka má 63 let, zatímco nejmladší je žena ve věku 34 let. Průměrný věk komunikačních partnerů činí 45 let. Průběh výzkumu byl velmi pozitivní, všichni účastníci byli velmi otevření ve svých odpovědích, přátelští a ochotní se aktivně podílet na průběhu výzkumu.

**Tabulka 1 - Základní informace o komunikačních partnerech**

Komunikační partner	Pohlaví	Věk	Pracovní pozice
KP 1	žena	37 let	Vedoucí sociálního úseku
KP 2	žena	51 let	Vrchní sestra/zástupce ředitele
KP 3	žena	43 let	Vedoucí domova
KP 4	žena	34 let	Vedoucí střediska
KP 5	žena	43 let	Vedoucí sociální pracovník
KP 6	žena	42 let	Vedoucí přímé péče
KP 7	žena	48 let	Ředitelka domova
KP 8	žena	46 let	Vedoucí přímé péče
KP 9	muž	44 let	Vedoucí provozního úseku

<b>KP 10</b>	žena	45 let	Vedoucí přímé péče
<b>KP 11</b>	žena	63 let	Vedoucí střediska
<b>KP 12</b>	žena	42 let	Vrchní sestra
<b>KP 13</b>	žena	46 let	Vedoucí sociální pracovník

*Zdroj: vlastní výzkum*

### **3.2 Realizace výzkumu**

Rozhovory byly realizovány v lednu a únoru 2024 a měly charakter polostrukturovaných rozhovorů s doplňujícími otázkami. Výzkumný soubor tvořili vedoucí pracovníci v organizaci Ledax. Termíny pro realizaci rozhovorů byly předem domluveny a probíhaly na pracovišti komunikačních partnerů. Vzhledem k různorodému spektru komunikačních partnerů rozhovory trvaly v délce 45 až 60 minut a každý z nich poskytl různé množství informací a různorodý pohled na hloubku tématu. Jednotlivé rozhovory byly zaznamenány na záznamník v mobilním telefonu. Následně byl proveden přepis audiozáznamů do písemné podoby, což zahrnovalo doslovnou transkripci. Doslovná transkripce, jak ji popisují Handl & Remr (2012), je proces převodu mluveného slova, rozhovoru nebo diskuze do písemné podoby.

### **3.3 Vyhodnocování dat**

Pro analýzu dat byla zvolena metoda otevřeného kódování. Podle Hendla (2016) výzkumník provádí otevřené kódování při průchodu dat a zároveň lokalizuje témata v těchto datech a přiřazuje se jim označení, tím vzniká seznam kódů, který si výzkumník později třídí a organizuje. Švaříček & Šedřová (2007) tento způsob vyhodnocování definují následovně: „Při otevřeném kódování je text jako sekvence rozbit na jednotky, těmto jednotkám jsou přidělena jména a s takto nově pojmenovanými (označenými) fragmenty textu potom výzkumník dále pracuje“. Hendl (2016) dále uvádí, že otevřené kódování zahrnuje neustálé srovnávání fenoménů, případů, pojmů v textu a proces nepřetržitého srovnávání. Přitom se k částem empirického materiálu přiřazují označení neboli kódy, které jsou nejdříve pojmově velmi blízké textu a později se stávají stále abstraktnější.

### **3.4 Etika výzkumu**

Etické otázky hrají podle Hendla (2016) ve výzkumu velmi důležitou roli, a proto uvádí základní zásady jednání při výzkumu. Mezi tyto zásady patří nutnost získat informovaný

souhlas s účastí ve výzkumu, právo dotazovaných na ukončení účasti kdykoliv, zajištění anonymity účastníků, zachování jejich soukromí a vytvoření bezpečného prostředí. Miovský (2006) doplňuje, že účast na výzkumu je přísně dobrovolná a nikdo nemůže být k ní nucen. Autor dále zdůrazňuje, že výzkum musí být proveden v souladu s platnými zákony o ochraně osobních údajů a účastníci musí být před zahájením výzkumu jasně informováni o tom, kdo a za jakým účelem bude mít přístup k získaným informacím. Dále nesmí dojít k poškození nebo újmě účastníků výzkumu. Švaříček (2007) dodává, že výsledky práce by měly být po ukončení výzkumu dostupné i jeho účastníkům. Jak zdůrazňuje Hendl (2016), při rozhovorech se často hovoří o citlivých tématech a z toho důvodu je potřeba zachovávat emoční bezpečí. Etika má velký význam ve společenskovědním výzkumu.

Komunikační partneři byli informováni o tématu a cíli výzkumu a všichni oslovení souhlasili s poskytnutím rozhovoru. Před samotným rozhovorem byl od komunikačních partnerů získán ústní souhlas s nahrávkou rozhovoru. Důraz byl kladen na to, že veškerá data a informace budou použity pouze pro potřeby tohoto výzkumu. Komunikačním partnerům bylo garantováno zachování diskrétnosti, anonymity a uvedení minimálních identifikačních údajů v prezentaci výzkumných dat. Účastníci výzkumu budou seznámeni s výsledky výzkumu.



## 4 Výsledky

V této kapitole diplomové práce jsou analyzovány a prezentovány výsledky získané prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů se 13 komunikačními partnery. K jednotlivým výzkumným otázkám jsou přiřazeny kategorie, které byly získány metodou otevřeného kódování. Podle Chrastiny (2019) je otevřené kódování základním postupem, při kterém dochází k rozložení dat a informací, jejich konceptualizaci a následné syntéze. Hlavním mechanismem kódování jsou jednotky, kterým jsou přidělené kódy, tedy konkrétní významy vytvořené výzkumníkem.

Na základě otevřeného kódování byly vytvořeny významové jednotky, které byly následně rozděleny do kategorií, které jsou popsány níže.

1. Úroveň péče o zaměstnance
2. Týmová spolupráce
3. Benefity
4. Přístup k zaměstnancům
5. Profesní rozvoj
6. Efektivní nástroje péče
7. Flexibilita
8. Různorodé potřeby
9. Náměty na zlepšení péče

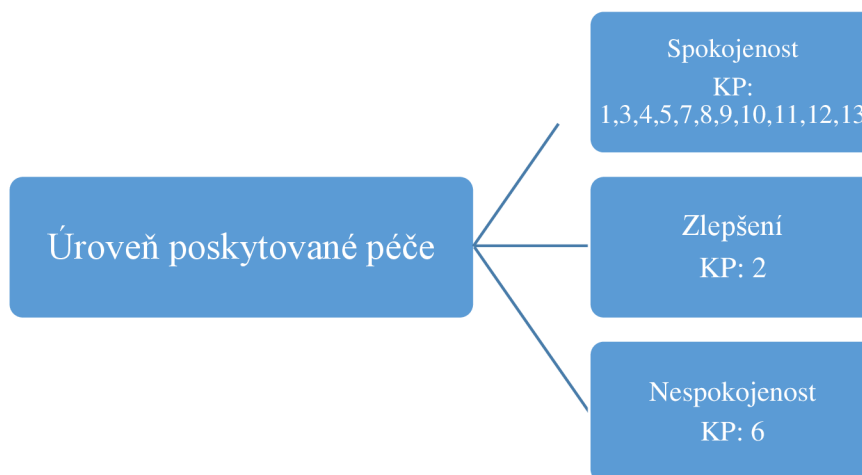
### 4.1. Hodnocení výzkumné otázky č. 1

První výzkumná otázka: Jakou roli hraje péče o zaměstnance nad rámec legislativních norem v jejich profesním životě?

V současné době se stále více organizací zaměřuje na rozvoj a udržení kvalitní péče o své zaměstnance, která přesahuje základní legislativní rámec. Z analýzy rozhovorů s komunikačními partnery vyplývá, že tento trend je přijímán různorodými způsoby, v závislosti na individuálních potřebách a individuálních očekáváních.

#### 4.1.1 Kategorie č. 1 – úroveň péče o zaměstnance

První kategorií, kterou tento výzkum zkoumá, je úroveň poskytované péče v organizaci Ledax nad rámec legislativních požadavků.



Obrázek 1 – úroveň péče o zaměstnance (zdroj: vlastní výzkum)

Porovnání odpovědí komunikačních partnerů na dotaz týkající se úrovně péče, kterou jim poskytuje jejich organizace nad rámec legislativních požadavků, odhaluje heterogenní vnímání této problematiky. Většina komunikačních partnerů (KP1, KP3, KP4, KP5, KP7, KP8, KP9, KP10, KP11, KP12, KP13) hodnotí péči poskytovanou organizací kladně, přičemž zdůrazňují různé aspekty této péče, včetně vzdělávacích programů, benefitů, teambuildingových akcí a osobního přístupu ze strany nadřízených. U většiny dotazovaných se objevilo kladné hodnocení personalizace benefitů podle jejich individuálních potřeb. Někteří komunikační partneři upozornili na prostor pro zlepšení v daných konkrétních oblastech, které budou zmíněny v následující části práce.

Zvláště komunikační partner KP4 poukazuje na postupné zvyšování úrovně péče s důrazem na personalizaci benefitů, jako jsou sick days, narozeninový servis a příspěvky na stravování. KP4: „*Myslím si, že úroveň péče se každý rok zvyšuje i díky osobním návštěvám a pravidelným dotazníkům spokojenosti – co bychom potřebovali, chtěli.*“ Tato pravidelná zpětná vazba odráží snahu organizace reagovat na individuální potřeby a přání zaměstnanců, což je významné pro posílení jejich loajality a celkové spokojenosti.

Také komunikační partner KP3 hodnotí úroveň péče poskytované jejich organizací jako dobrou, což jasně naznačuje obecnou spokojenost s podporou a zdroji, které jsou zaměstnancům

dostupné. Tento pozitivní názor na poskytovanou péči nad legislativní normy je podpořen i dalšími pracovníky, což svědčí o tom, že většinové vnímání firemní kultury a pracovního prostředí je velmi dobré. Jak dále uvádí komunikační partner KP12: „*Pečujete o nás dobře, myslím si, že je péče o zaměstnance na výborné úrovni.*“

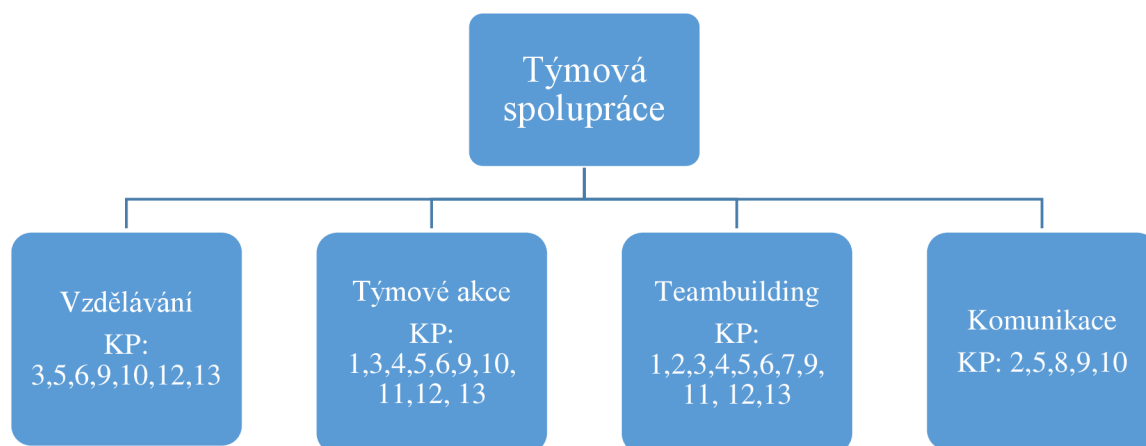
Komunikační partner KP4 celou problematiku shrnuje: „*Příspěvek na stravování, motivace pro zaměstnance, víme, že na to máme nárok. Sick days pozitivní ohlas pro od všech pracovníků...*“ Tato shoda mezi různými komunikačními partnery poukazuje na silnou a pozitivně vnímanou firemní kulturu, kde jsou zaměstnanci podporováni a cítí se dostatečně ocenění. Rovněž zhodnocení vývoje péče o zaměstnance v průběhu času podle dotazovaného KP13 ukazuje na zlepšení: „*...srovnávám to s tím, když jsem nastupovala, tak je to lepší.*“

Na druhé straně komunikační partner KP2 identifikuje oblast, kde vidí prostor pro zlepšení, konkrétně v komunikaci mezi IT oddělením a jednotlivými úseky organizace. „*Vážne komunikace mezi IT a jednotlivými úseky, stálo by za to více zlepšit komunikaci.*“ Efektivní komunikace v organizaci podstatně ovlivňuje také vnímání celkové péče o zaměstnance.

Jiný faktor péče o zaměstnance zmiňuje komunikační partner KP6, který vyjadřuje explicitně negativní hodnocení poskytované péče. Očekává více tradiční formy péče, jako jsou lázeňské pobyty. Jak konkrétně v rozhovoru uvádí: „*Nepozoruji žádnou péči. Péči si představuji, že bych jela do lázní, aby se někdo staral o mě.*“ Tento názor kontrastuje s pozitivními hodnoceními většiny ostatních respondentů.

#### 4.1.2 Kategorie č. 2 – týmová spolupráce

Tato kategorie se zaměřuje na analýzu úrovně týmové spolupráce v organizaci Ledax a způsob, jakým organizace přistupuje k péči o zaměstnance nad rámec legislativních požadavků v této konkrétní oblasti.



Obrázek 2 – týmová spolupráce (zdroj: vlastní výzkum)

Z hlediska přístupu organizace k péči o zaměstnance nad legislativní rámec v oblasti zaměřené na týmovou spolupráci a mezilidské vztahy komunikační partneři (KP1 až KP13) uváděli různorodé formy péče o zaměstnance, které je motivují. Z výpovědí komunikačních partnerů vyplývá, že faktory pro posilování týmové spolupráce a mezilidských vztahů jsou účast na školeních, společné oslavy narozenin, vánoční večírek a teambuildingové aktivity. Tyto nástroje přispívají ke zvýšení celkové spokojenosti v práci. Důležitost společných aktivit zdůrazňuje také komunikační partner KP9: „*Společné trávení času s lidmi, fungovat jako tým, ocenění za práci, kterou odvádíme, aby to nebylo bráno jako samozřejmost.*“ Spokojenost s teambuildingovými aktivitami se objevuje u většiny dotazovaných. Komunikační partner KP13 uvádí, že: „*Teambuilding by mohl být častěji.*“

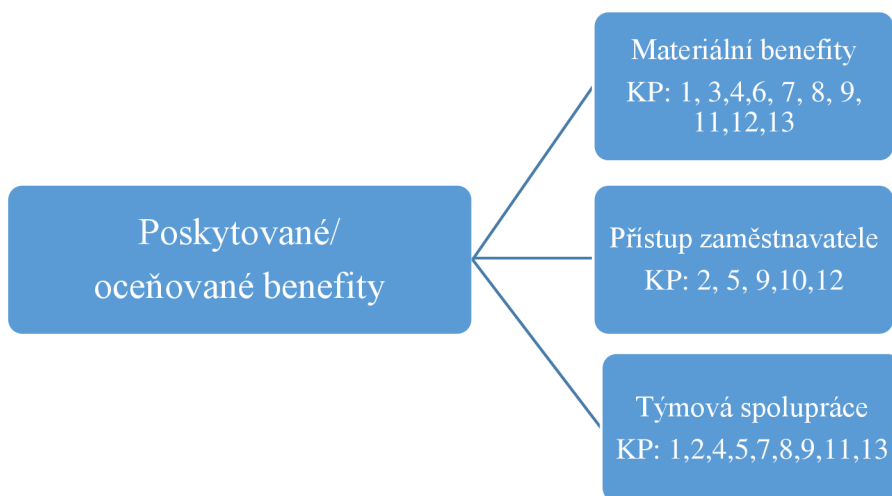
Jak dále ukazují výpovědi komunikačních partnerů, pro upevnění vztahů mezi kolegy a posilování pocitu příslušnosti k organizaci se z pohledů zaměstnanců stávají týmové akce. Týmové akce přesahují základní legislativní povinnosti zaměstnavatelů a významně posilují vztahy mezi kolegy a pocit příslušnosti k organizaci. Komunikační partner KP10 vnímá tento prvek jako velmi motivační: „*Týmové akce, vánoční večírek, upevňuje to vztahy na pracovišti, zaměstnance to vždy motivuje.*“ Jak ukazují i další výpovědi komunikačních partnerů, tyto aktivity vytvářejí silnou motivační složku a podporují pozitivní pracovní atmosféru (KP1, KP3, KP4, KP5, KP6, KP11, KP12, KP13). Komunikační partner KP13 uvádí, že: „*Teambuilding by*

*mohl být častěji.*“ Tím, že zaměstnavatel investuje do spokojenosti svých zaměstnanců, nejenže zvyšuje jejich motivaci, ale také podporuje loajalitu a snižuje fluktuaci. Komunikační partner KP1 vyjadřuje zájem o teambuildingové aktivity, je zde patrná potřeba dalšího rozvoje v oblasti týmové spolupráce v organizaci.

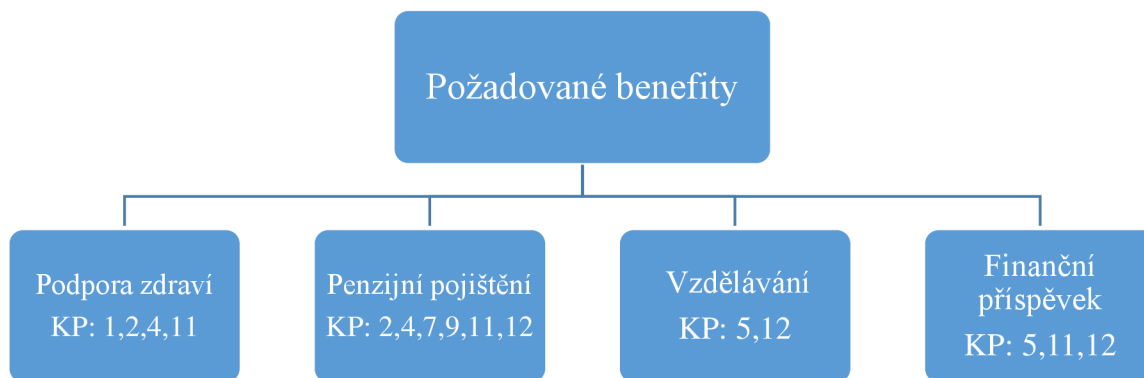
Komunikační partneři KP2 a KP5 poukazují na význam vzájemné komunikace, podpory a bezpečného pracovního prostředí, což přispívá k lepší týmové spolupráci a obecné spokojenosti. Názor shrnuje výpověď respondenta KP5: „*Spokojenost nejsou jenom benefity, zajímáme se o životy zaměstnanců, vzájemně se podporujeme, z toho plyne týmová spolupráce a bezpečné prostředí.*“

#### 4.1.3 Kategorie č. 3 – benefity

Další oblastí zkoumanou v tomto výzkumu jsou benefity poskytované nad rámec zákonných povinností zaměstnavatele.



Obrázek 3a – poskytované/ oceňované benefity (zdroj: vlastní výzkum)



Obrázek 3b – požadované benefity (zdroj: vlastní výzkum)

V souvislosti s očekáváním ohledně podpory nad rámec zákonných povinností, komunikační partneři (KP1, KP2, KP4, KP5, KP7, KP9, KP11, KP12) navrhují zavedení nebo rozšíření benefitů jako jsou masáže, příspěvky na penzijní připojištění, podpora vzdělávání a financování relaxačních a rekreačních aktivit. Komunikační partner KP4 svá očekávání shrnuje takto: „Příspěvek na penzijní připojištění, ale chápu, že je to náročné na organizaci, ale hodně se po tom volá. Příspěvek na zdravotní rehabilitaci, masáže, to bychom uvítali.“ To naznačuje, že zaměstnanci očekávají, že organizace půjdou nad rámec základních požadavků a poskytnou jim prostředky, které podporují nejen jejich profesní, ale i osobní pohodu. Z jiného pohledu se vyjadřuje komunikační partner KP11 a KP12. Podle jejich názoru by uvítali navíc příplatky na děti na zaplacení dětského tábora nebo ozdravného pobytu. Jak říká KP12: „Neočekávám víc, než co je dáno, ale možná příplatky na dětský tábor, na hory pro děti, je to hrozně drahý a každý, kdo má více dětí, by to uvítal.“

Jak dále ukazují výpovědi většiny komunikačních partnerů, materiální benefity, jako jsou narozeninové dárky či flexibilní benefity, mají své nezastupitelné místo v systému péče o zaměstnance. Tento názor vyjádřila většina komunikačních partnerů a nejvýstižněji jej shrnul komunikační partner KP1: „Narozeninový servis, to mám radost, mám ráda věcné dárky, po zapracování mám radost za flexipass.“ V kontextu současného pracovního trhu je však rovněž nezbytné zdůraznit význam přístupu založeného na vzájemné dohodě a flexibilitě zaměstnavatele vůči zaměstnancům, který podněcuje pocit sounáležitosti a spokojenosti v práci. Jak konkrétně uvádí k této problematice komunikační partner KP2, motivuje jej nejvíce pozitivní přístup zaměstnavatele: „Přístupem ze strany zaměstnavatele, vždy si vyhovíme, vždy se domluvíme.“



Motivační odměny, týmová spolupráce a společenské akce, jako jsou vánoční večírky, jsou podle komunikačních partnerů významné pro zvyšování motivace a poskytování nových podnětů pro další práci. Tento okruh péče o zaměstnance komentuje komunikační partner KP3: *„Odměny mě motivují, týmová spolupráce, vánoční večírek, profesní rozvoj mi dává nové impulzy pro svoji práci.“* Tento přístup zdůrazňuje, že zaměstnanci oceňují nejen finanční odměny, ale i možnost profesního růstu a rozvoje kompetencí.

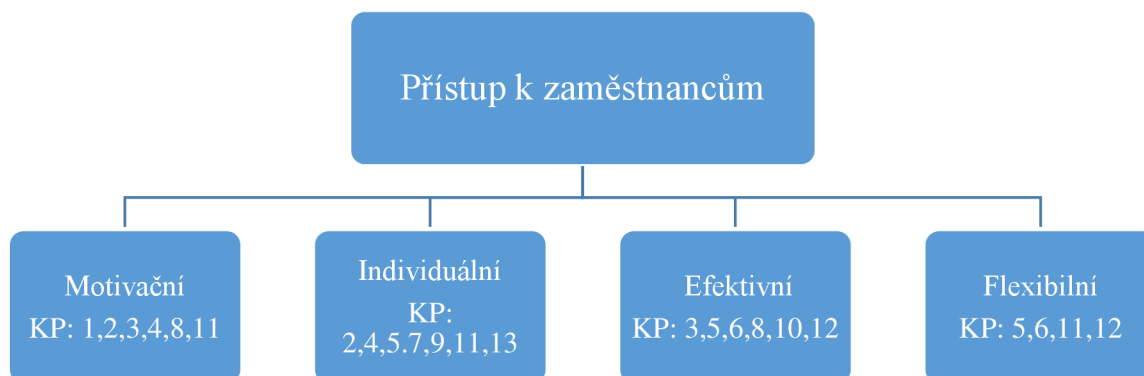
Kvalitní pracovní prostředí, poskytování občerstvení na poradách a další drobné projevy péče o zaměstnance překračují základní legislativní normy a podporují budování pozitivní atmosféry v pracovním kolektivu. Komunikační partner KP11 tento názor podporuje ve své výpovědi: *„Za celý kolektiv, každý měsíc se scházíme, máme poradu, ale je to spíše přátelské posezení, kupuji jim pohoštění, to se jim líbí. Vánoční večírek, moc pěkná akce, narozeninový servis, že se obměňuje (každý rok jiný dárek).“* Tyto akce nejen zlepšují denní pracovní zkušenost, ale také zvyšují celkovou spokojenost a motivaci zaměstnanců.

Komunikační partner KP5 uvádí: *„Spokojenost nejsou jenom benefity, zajímáme se o životy zaměstnanců, vzájemně se podporujeme, z toho plyne týmová spolupráce a bezpečné prostředí.“*

Zajímavou perspektivu přináší komunikační partneři KP3 a KP8, kteří zdůrazňují význam materiálního prostředí a dodatečných benefitů, jako je občerstvení nebo pěkné pracovní prostředí, které přispívají k celkové spokojenosti a motivaci k efektivnější práci. Konkrétně respondent KP8 situaci hodnotí takto: *„Spokojení a motivovaní zaměstnanci, těšíme se do práce. Kdyby nebyla toková péče o zaměstnance (nic nedostávali) budou naštvaní. Káva na pracovišti, v teple si dají oběd, pěkné pracovní prostředí. Na poradách máme občerstvení a to je fajn.“* Jak vyplývá z výpovědí komunikačních partnerů, zaměstnanci si cení širokého spektra benefitů, které mají potenciál výrazně přispět k jejich profesnímu i osobnímu rozvoji a životní pohodě. Dobrovolná péče o zaměstnance se projevuje na základě výpovědi většiny komunikačních partnerů skrze široké spektrum aktivit, od materiálních benefitů až po environmentální a psychologickou podporu, a má zásadní vliv na profesní rozvoj, motivaci a celkovou spokojenost v práci.

#### 4.1.4 Kategorie č. 4 – přístup k zaměstnancům

Další oblastí zkoumanou v tomto výzkumu jsou individuální potřeby jednotlivých zaměstnanců.



Obrázek 4 – přístup k zaměstnancům (zdroj: vlastní výzkum)

Z analýzy výstupů z rozhovorů lze rovněž předpokládat, že je důležité z pohledu zaměstnavatele brát v úvahu individuální potřeby zaměstnanců a rozlišovat jejich očekávání na základě předchozích pracovních zkušeností. Svě zkušenosti takto shrnuje komunikační partner KP4: „Vhodná motivace, každý to vnímá jinak, zda je pracovník nový, nebo stávající, a odkud přichází, zda se státního sektoru, ti říkají super, ale z podniků, které mají zahraniční vlastníky, měli více možností.“ Rovněž v tomto případě se ukazuje, že aspektem úspěšné strategie péče o zaměstnance je individualizovaný přístup k jejich potřebám a očekáváním. Tento přístup vyžaduje od zaměstnavatelů nejenom pochopení unikátních preferencí každého pracovníka, ale také schopnost rozpoznat a respektovat rozdíly vyplývající z jejich předchozích profesních zkušeností. V této souvislosti komunikační partner KP4 poukazuje na rozdíly v motivaci mezi novými a stávajícími zaměstnanci, a to zejména v závislosti na jejich předchozím působení v rámci rozdílných sektorů, státního a soukromého. Osoby přicházející ze státní sféry se mohou snažit spokojit s existujícími podmínkami péče o zaměstnance. Na druhou stranu ti pracovníci, kteří mají zkušenosti z firem se zahraničním vlastnictvím, mohou očekávat širší spektrum možností a benefitů. Zaměstnavatel by tedy měl politiku péče o zaměstnance flexibilně přizpůsobit také tomuto faktoru, aby jeho strategie péče o zaměstnance reflektovala a reagovala na tyto rozdíly.

Část komunikačních partnerů (KP4, KP7, KP13) zdůrazňuje potřebu individuálního přístupu v návaznosti na možnosti vzdělávání a kariérního růstu. Zaměstnanci chtějí být pravděpodobně takto vnímáni jako jedineční jedinci s osobními cíli a potřebami.

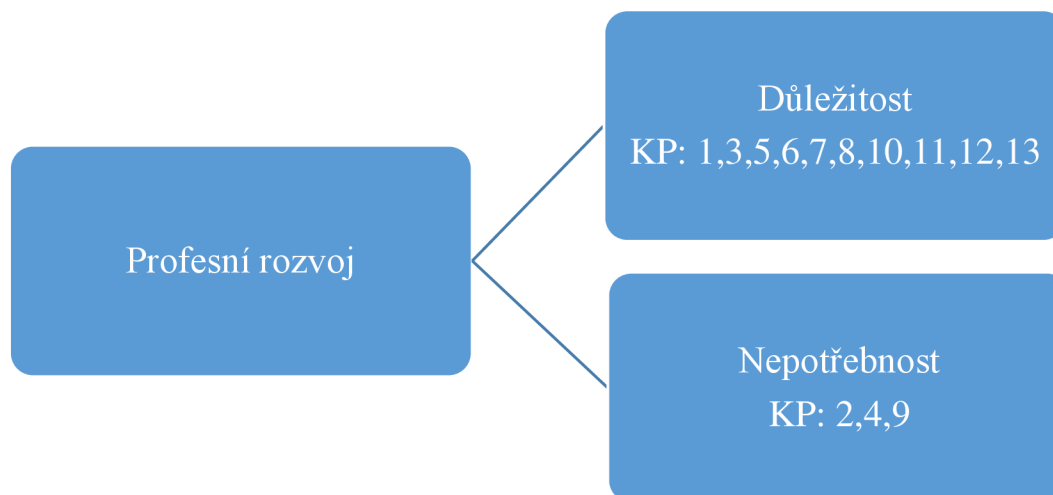
Konkrétní dopady dobrovolné péče zaměstnavatele na profesní rozvoj a spokojenost v práci jsou patrné také u komunikačních partnerů KP5 a KP7, kteří oceňují podporující individuální přístup zaměstnavatele v těžkých životních situacích. Například komunikační partner KP7 se k tomuto vyjadřuje následovně: „*Péči nadřízeného vnímám, když jsme v krizové situaci, vždy je pomoc od zaměstnavatele.*“ Tento individuální přístup podporuje u zaměstnance nejen profesní růst, ale také posiluje loajalitu zaměstnanců vůči firmě.

Z rozhovoru s komunikačním partnerem KP13 je zřejmé, že spokojenost zaměstnanců úzce souvisí se spokojeností klientů. Jak komunikační partner uvádí: „*Spokojený zaměstnanec, spokojený klient. Když budu vystresovaná, nějakou dobu to překlenu, ale dlouho to nejde vydržet.*“ Pokud jsou zaměstnanci pod stresem a necítí se spokojeně se svou pracovní situací, má to negativní dopad nejen na jejich osobní pohodu, ale také na kvalitu poskytovaných služeb. Tento výrok zdůrazňuje význam péče o zaměstnance nad rámec základních legislativních norem jako důležitý prvek pro úspěch organizace jak z hlediska ziskovosti, tak dobré pověsti.

Je zřejmé, že pro efektivní péči o zaměstnance je nezbytný individuální přístup. Každý zaměstnanec má své vlastní potřeby, očekávání a způsoby, jakými reaguje na stresové situace. Organizace by měla být schopna tyto individuální rozdíly rozpoznat a poskytnout zaměstnancům odpovídající podporu a prostředí, které jim umožní dosáhnout optimálního pracovního výkonu a osobního wellbeingu. Takový přístup nejenže zvyšuje spokojenost zaměstnanců, ale také posiluje jejich produktivitu a loajalitu vůči organizaci

#### 4.1.5 Kategorie č. 5 – profesní rozvoj

Další relevantní oblastí zkoumání je profesní rozvoj zaměstnanců a jeho poskytování nad rámec zákonných povinností.



Obrázek 5 – profesní rozvoj (zdroj: vlastní výzkum)

Účastníci výzkumu jsou spokojeni s poskytovaným vzděláváním a možností profesního rozvoje. Vzdělávání je přizpůsobeno individuálním potřebám a zájmům zaměstnanců. Komunikační partner KP1 dále oceňuje nabízené školení a možnost využití virtuální reality pro vzdělávací účely. Tato zpětná vazba respondenta poukazuje na pozitivní vnímání investice do rozvoje dovedností a odborné přípravy zaměstnanců, které jsou zásadní pro udržení motivace zaměstnanců a zvyšování odborné kvalifikace.

Vzdělávání a zvyšování kvalifikací, při částečném přispění zaměstnavatele k úhradě nákladů, jsou zásadními prvky pro rozvoj zaměstnanců a zvyšování jejich loajality vůči zaměstnavateli. Zejména pro komunikačního partnera KP8 je důležité zvyšování profesní odbornosti: „Zvyšování kvalifikace, kdy částečně přispívá zaměstnavatel.“ Komunikační partner KP12 reflektuje význam loajality k zaměstnavateli s ohledem na možný profesní rozvoj: „Je pro mě důležité cítit se dobře, jsem spokojená s možností vzdělávacích aktivit a možností profesního růstu. Ráda pracuji efektivně a ráda udělám něco navíc. Loajalita vůči firmě roste, když je člověk v práci spokojen.“

Mezi péči a podporu zaměstnanců, které přesahují formální legislativní požadavky, uvádějí respondenti R5 a R7 další pohled, a to je spokojenost s pracovní pozicí, vzájemná podpora mezi zaměstnanci, týmová spolupráce a osobní růst. Respondent R5 uvádí:

*„Spokojenost nejsou jenom benefity, zajímáme se o životy zaměstnanců, vzájemně se podporujeme, z toho plyne týmová spolupráce a bezpečné prostředí.“* Potřebu osobního růstu pak zdůrazňuje respondent R7: *„Spokojenost s pracovní pozicí, spokojenost v práci, osobní rozvoj, zvýšení kompetencí, osobnostní růst, vzdělávání.“*

Komunikační partner KP1 vyjadřuje zájem o supervizi, což naznačuje potřebu dalšího profesního růstu v organizaci. Svědčí to o motivaci a angažovanosti komunikačního partnera ve svém osobním rozvoji. Poskytnutí supervize umožní KP1 zlepšit své profesní dovednosti, ale také posílí jeho vztah k organizaci a pocit sounáležitosti.

Profesní rozvojové příležitosti působí motivujícím způsobem a stimulují zaměstnance k lepším pracovním výkonům. Z hlediska profesního rozvoje je důležité zdůraznit výpovědi komunikačních partnerů KP7 a KP8, které upozorňují na význam osobního rozvoje, zvyšování kompetencí a podílu zaměstnavatele na vzdělávání. Komunikační partner KP7 shrnuje svou osobní motivaci takto: *„Spokojenost s pracovní pozicí, spokojenost v práci, osobní rozvoj, zvýšení kompetencí, osobnostní růst, vzdělávání.“* Lze říci, že taková opatření nejenže zlepšují kvalifikaci zaměstnanců, ale zvyšují i jejich celkovou spokojenost a loajalitu vůči organizaci.

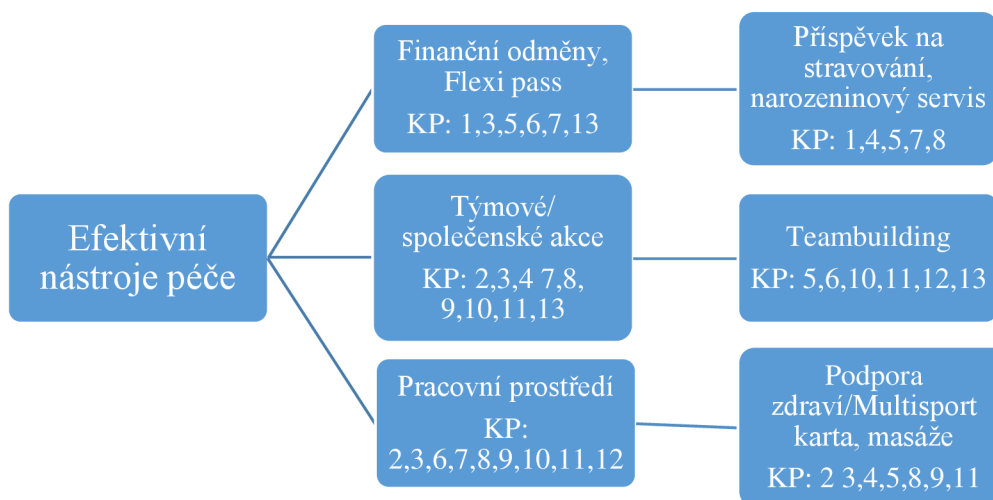
#### **4.2. Hodnocení výzkumné otázky č. 2**

Druhá výzkumná otázka: Jaké nástroje péče o zaměstnance jsou efektivní?

Dobrovolná péče o zaměstnance a její efektivita na motivaci zaměstnanců v profesním rozvoji, jak je prezentována komunikačními partnery, nabývá různorodých forem a má značný dopad nejen na profesní rozvoj, ale také na dlouhodobou spokojenost v práci. Ze shromážděných výpovědí vyplývá, že efektivita péče o zaměstnance přesahující běžné legislativní normy je zaměstnanci velice pozitivně vnímána a oceňována.

#### 4.2.1 kategorie č. 6 – efektivní nástroje péče

Další zkoumanou oblastí jsou efektivní nástroje péče o zaměstnance.



Obrázek 6 – efektivní nástroje péče (zdroj: vlastní výzkum)

Komunikační partner KP1 považuje za efektivní nástroje péče o zaměstnance narozeninový servis a flexibilní benefity na míru každému pracovníkovi. Uvádí přímo, že: „Narozeninový servis, to mám radost, mám ráda věcné dárky, po zapracování mám radost za flexipass.“ Tady se znovu ukazuje, že personalizované přístupy k zaměstnancům mají pozitivní vliv na vnímání pracovního prostředí a motivaci.

Komunikační partner K3 uvádí jako velmi efektivní nástroj péče o zaměstnance a zároveň jako dlouhodobou podporu profesního života podporu zdraví prostřednictvím flexi passů a masáží, příspěvků na penzijní připojištění a jednorázových odměn za vyšší výkon. Tyto požadavky reflektují zájem o fyzické zdraví, finanční stabilitu a uznání práce zaměstnanců. Shodně takto oceňuje přínos masáží komunikační partner KP11: „Masáže, příspěvek na dovolenou, dětem na tábor, na příměstský tábor. Společně s kolegyněmi jít do kina na teambuilding (zaplatit vstup a colu). Školení první pomoci zážitkovou formou.“ Větší podporu volnočasových aktivit zmiňují rovněž komunikační partneři KP2 a KP8. Konkrétně považují za efektivní nástroje Multisport karty, poukazy na cvičení a kulturní akce. Zdůrazňují tak důležitost fyzického i psychického odpočinku a potřebu rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem.



Komunikační partneři KP4 a KP9 zdůrazňují význam podpory volnočasových aktivit jako součásti péče o zaměstnance nad rámec legislativních norem. Jako efektivní nástroje pro podporu těchto aktivit uvádějí využívání Multisport karet, poukazů na cvičení a kulturní akce. Tímto způsobem poukazují na důležitost nejen fyzického, ale i psychického odpočinku, který je klíčový pro udržení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem. Tato podpora pomáhá zlepšit celkovou spokojenost zaměstnanců, jejich zdraví, motivaci a výkonnost v pracovním procesu, což přináší prospěch jak pro samotné zaměstnance, tak i pro organizaci jako celek.

Na druhou stranu, komunikační partneři KP6 a KP13 předkládají specifičtější požadavky, které reflektují potřebu odpočinku a teambuildingu, což je v souladu s výzvami práce ve zdravotně sociálním sektoru, kde je psychická odolnost zásadní. Jak vypovídá komunikační partner KP13: *„V rámci hospice si myslím, že bychom si zasloužili ještě jeden týden dovolené navíc, je to psychicky náročné, u nás je to především o komunikaci, jsou v tom nemocné děti. Teambuilding by mohl být častěji. Ostatní funguje. Myslím si, že je to dobrý.“*

Zajímavý názor na efektivitu péče o zaměstnance nad rámec legislativních norem poskytuje komunikační partner KP5. Uvádí, že jeho potřeby jsou již nyní uspokojovány a má dlouhodobou důvěru v přístup zaměstnavatele a k řešení jeho požadavků. Jak říká: *„Není nic, co by mi scházelo. Víím, že když budu něco potřebovat, vždy mi zaměstnavatel vyhoví. Mé potřeby jsou průběžně naplňovány.“* Jeho zkušenost pravděpodobně poukazuje na význam osobního přístupu a proaktivního řešení potřeb ze strany zaměstnavatele. Komunikační partner KP7 má pocit, že jeho potřeby nejenže jsou průběžně uspokojovány, ale také má pevnou důvěru ve schopnost zaměstnavatele včas a adekvátně reagovat na jakékoli nové požadavky.

Faktor finanční motivace hodnotí jako efektivní nástroj péče o zaměstnance komunikační partneři KP1, KP7 a KP11. Zdůrazňují význam finančních odměn, finančních příspěvků a individuálního finančního ocenění za práci, které posilují motivaci a pocit ocenění u zaměstnanců. Komunikační partneři KP4 a KP5 dále poukazují na specifické příspěvky, jako jsou příspěvky na stravování a Flexi passy, které představují efektivní nástroje k podpoře životní pohody zaměstnanců. KP5 svou výpověď specifikuje: *„Sick days, nenarušuje to chod zařízení. Home office, stravování, nemusím přemýšlet, co uvařit a co nakoupit. Týmové akce, sblížení a upevňování vztahů na pracovišti. U stravování možnost výběru ze 3 jídel.“*

Komunikační partneři KP2, KP6 a KP7 zdůrazňují význam investic do fyzického pracovního prostředí a pracovních prostředků, které usnadňují a zpříjemňují výkon práce. Tyto investice považují za efektivní nejen pro zlepšení produktivity pracovního výkonu, ale také pro

průběžné zvyšování spokojenosti zaměstnanců. Komunikační partner KP6 uvádí potřebu denní místnosti pro společné trávení volného času v rámci pracovního týmu: „*Pracovní prostředí je dobrý, ale až bude denní místnost na 1. patře, bude to ještě lepší.*“ Komunikační partner KP7 toto téma dále doplňuje: „*Atmosféra na pracovišti, sdílené hodnoty. Zlepšení pracovního prostředí a pracovních prostředků, což umožňuje usnadnění práce.*“

Jiný pohled na efektivitu nástrojů péče o zaměstnance přinášejí komunikační partneři KP5, KP12 a KP10. Tito vidí jako efektivní posilování týmového ducha a firemní kultury: Poukazují na význam týmových aktivit, jako jsou teambuildingové akce, vánoční večírky a společná setkání s občerstvením. Tyto akce podporují budování vztahů mezi kolegy, utužují týmový duch a pozitivně ovlivňují firemní kulturu, jak shrnuje komunikační partner KP13: „*Vzdělávání, vánoční večírek, teambuilding, kde se lidé mohou potkávat, tam vznikají a utužují se vztahy.*“

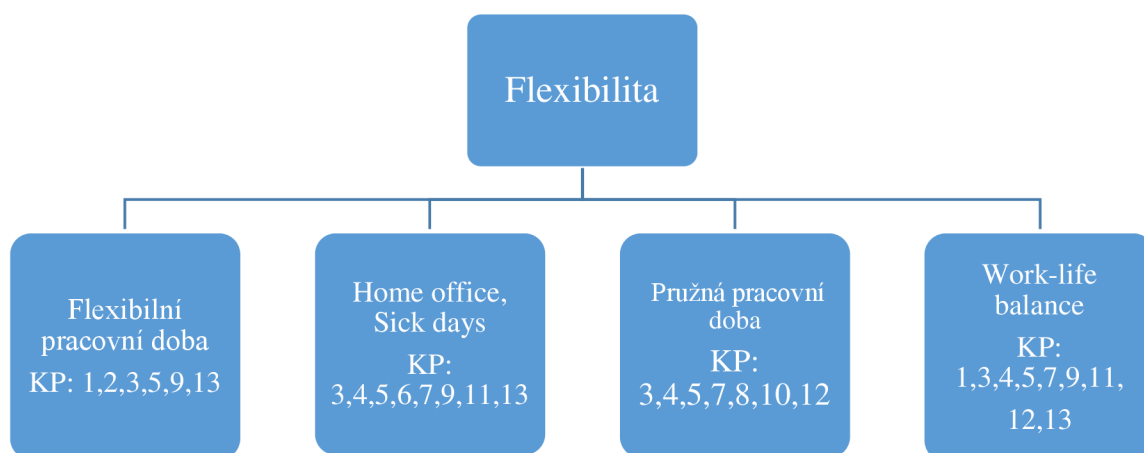
Na otázku, jak často komunikační partneři využívají nástroje péče o zaměstnance, uvádí komunikační partner KP4: „*V podstatě denně, stravování, káva a čaj na pracovišti, jsme potom produktivnější. Sick days podle potřeby, nemusí se čerpat dovolená nebo náhradní volno, slouží to k tomu, že jsme v lepší zdravotní kondici.*“ Pro komunikačního partnera KP4 je důležitý význam denního stravování a nápojů na pracovišti, stejně jako využívání sick days, které přispívají k lepší zdravotní kondici zaměstnanců.

Komunikační partner KP10 poukázal na atraktivitu vzdělávacích kurzů jako na faktory ovlivňující spokojenost s možnostmi vzdělávání. Na druhou stranu mu ale vadí opakování vzdělávacích kurzů, nepovažuje to za efektivní. „*Vzdělávání, kurzy nám toho hodně přináší. Důležitá je atraktivita vzdělávání, někdy je problém, že se kurzy často opakují. Jsem v práci spokojená.*“

Z analýzy rozhovorů s komunikačními partnery KP1 až KP13 dále vyplývá, že nabízené nástroje péče o zaměstnance jsou využívány v různé míře a jsou pro každého zaměstnance různě efektivní. Mají pozitivní dopad na produktivitu a celkovou spokojenost v práci. Komunikační partneři poukázali na řadu konkrétních benefitů, které přesahují základní legislativní normy a přispívají k lepšímu pracovnímu prostředí.

#### 4.2.2 Kategorie č. 7 – flexibilita

Flexibilita tvoří další oblast výzkumu.



Obrázek 7 – flexibilita (zdroj: vlastní výzkum)

Za významný efektivní nástroj zvyšování péče o zaměstnance hodnotí u svého zaměstnavatele komunikační partneři KP3, KP5, KP9 a KP13 faktor flexibility pracovní doby a podpory work-life balance. Výpovědi KP3, KP5, KP9 a KP13 poukazují na vysokou hodnotu, kterou zaměstnanci přikládají možnostem flexibilní pracovní doby, home office a sick days. Tato opatření umožňují zaměstnancům lépe sladit pracovní a osobní život, což přispívá k jejich celkové pohodě. Komunikační partner KP9 uvádí ve své výpovědi následující nástroje péče o zaměstnance: „*Flexibilita pracovní doby, home office, lepší propojení pracovního a soukromého života.*“

Další efektivní nástroj, a to flexibilitu v podobě práce z domova, oceňují komunikační partneři KP4 a KP6, přičemž komunikační partner KP3 by uvítal ještě větší možnost čerpání home office než doposud: „*Studijní volno, jakékoliv další vzdělávání, osobní rozvoj, možnost více čerpat home office.*“ Zároveň oba zdůrazňují význam možnosti dalšího vzdělávání a osobního rozvoje. Jak je patrné, tento fakt poukazuje na rostoucí trend požadavků na pracovní flexibilitu a podporu profesního růstu.

Komunikační partner KP1 zdůraznil význam pružné pracovní doby, možnosti práce z domova. Tato opatření považuje za podstatnou a efektivní podporu ve svém pracovním životě. Komunikační partner KP3 ocenil možnost práce z domova během nemoci, což podle něj přispívá k zachování produktivity práce a vnitřního klidu. Jak konkrétně uvádí komunikační

partner KP3 k nástrojům péče o zaměstnance: „Využívám, když mám na ně nárok, když je potřebuji. Udržuji mě v klidu, když jsem nemocná, si nemusím brát pracovní neschopnost a mohu pracovat z domova, produktivita je stejná a nemusí klesat. Vnitřní klid a spokojenost.“

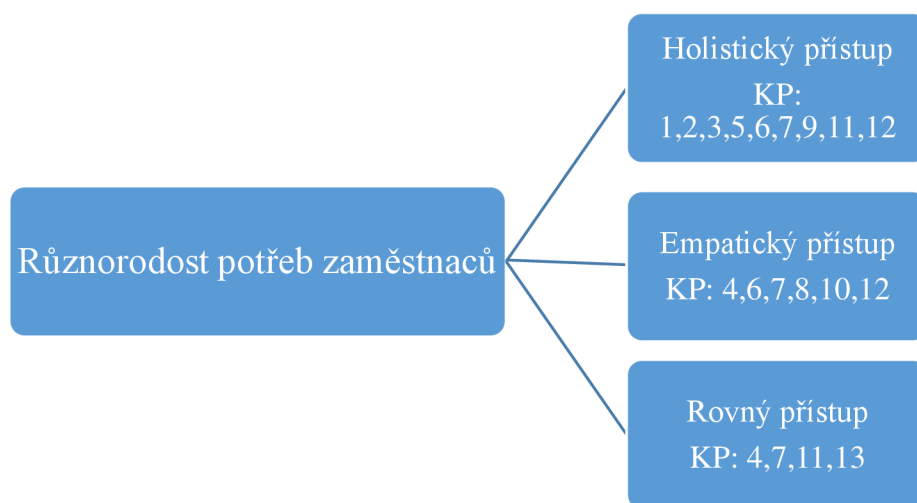
### 4.3. Hodnocení otázky č. 3

Jak se odrážejí vstupní faktory na straně zaměstnance (věk, dosažené vzdělání apod.) v nástrojích péče o zaměstnance?

Z rozboru rozhovorů s komunikačními partnery KP1 až KP13 vyplývá, že vnímání efektivity nástrojů péče o zaměstnance a jejich přizpůsobení se specifickým potřebám různých věkových skupin je subjektivní a značně variabilní. Z výpovědí je patrné, že zaměstnanci oceňují personalizovaný přístup k poskytování benefitů a služeb, který zohledňuje jak jejich věk, tak individuální životní situaci a preference.

#### 4.3.1 Kategorie č. 8 – různorodost potřeb

Další oblast výzkumu se zabývala různorodostí potřeb jednotlivých zaměstnanců.



Obrázek 8 – různorodost potřeb (zdroj: vlastní výzkum)

Věková specifika jsou důležitým faktorem při tvorbě balíčků benefitů, nicméně, jak poukazuje komunikační partner KP3, je rovněž žádoucí poskytovat služby, které reflektují životní etapy a potřeby jedinců, jako jsou Multisport karty pro mladší zaměstnance a možnost fyzioterapie či wellness programů pro starší generaci.

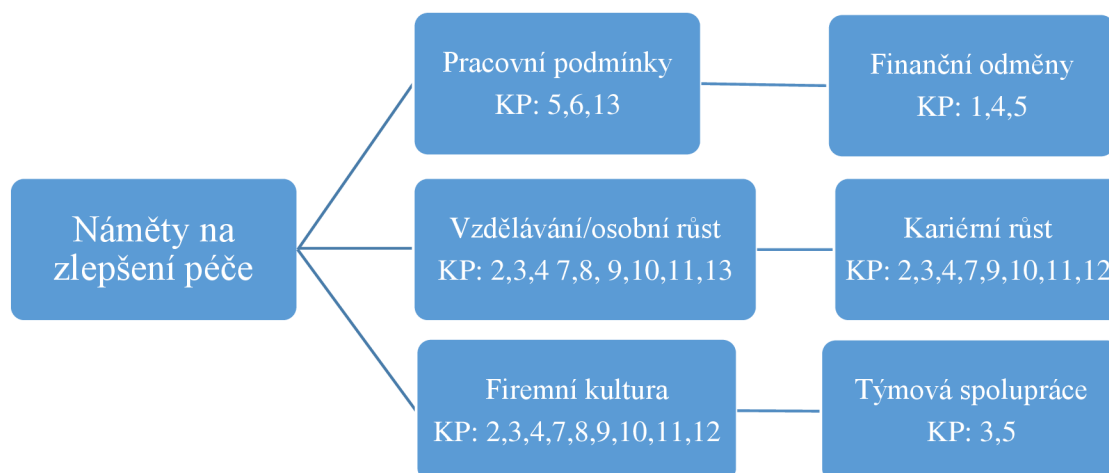
Podobný názor zastává komunikační partner KP2, který zdůrazňuje význam rozlišování potřeb na základě individuálního životního stylu, než striktně podle věkové kategorie. Poukazuje na potřebu flexibilního systému benefitů, který umožní zaměstnancům volbu benefitů odpovídajících jejich aktuálním životním potřebám a preferencím: *„Specifikace věkové skupiny, je to rozdílné, ale nedělala bych podle věku, každý zaměstnanec má jiné potřeby, každý je na tom jinak ve 20 letech, nebo v 50 letech. Je to spíše o životním stylu jedince.“*

Návrhy komunikačních partnerů, jako jsou pravidelné wellness pobyty pro starší zaměstnance, větší důraz na fyzickou a psychickou pohodu, flexibilita pracovní doby pro rodiče s malými dětmi nebo specifické vzdělávací programy pro mladší generaci, ilustrují potřebu holistického přístupu k péči o zaměstnance, který zajistí vyváženost mezi pracovním a osobním životem. Jak podotýká komunikační partner KP7, není jednoduché z pohledu organizace různorodý systém benefitů navrhnout: *„Věk má vliv na mou práci. Nástroje péče, které máme, jsou odpovídající mým potřebám. To je nad čím se zamýšlím, jiný systém benefitů pro různé skupiny pracovníků, potom je ale těžké udržet spravedlnost. Snažíme se reagovat na požadavky, zaměřit se, aby to lidem vyhovovalo.“*

Výpovědi většiny komunikačních partnerů také naznačují, že efektivní péče o zaměstnance vyžaduje neustálé hodnocení a přizpůsobování nabízených benefitů a služeb, aby odpovídaly měnícím se potřebám a očekáváním zaměstnanců v různých životních obdobích. Tato flexibilita a ochota přizpůsobit se je důležitá pro udržení vysoké úrovně spokojenosti zaměstnanců a zvýšení jejich výkonnosti a angažovanosti

### 4.3.2 Kategorie č. 9 – náměty na zlepšení péče

Poslední oblast tvoří náměty na zlepšení péče.



Obrázek 9 – náměty na zlepšení péče (zdroj: vlastní výzkum)

Při dotazu na náměty na zlepšení péče o zaměstnance v organizaci komunikační partneři KP6, KP7 a KP13 poukázali na potřebu zlepšení pracovních podmínek prostřednictvím poskytnutí více volna, kratších směn a specifických opatření pro starší zaměstnance. Konkrétně komunikační partner KP7 se vyjadřuje k možnému zlepšení podmínek pro zaměstnance starší 55 let: „*Jak se v systému služby zaměřit na zaměstnance 55+, jak jim vytvořit lepší podmínky vzhledem k jejich věku. Systém nám to neumožňuje. Popřát lidem větší oddech, větší flexibilitu k cílové skupině pracovníků, kratší směny za stejnou mzdu. Méně toho stihnou, únava věkem. Od určitého věku dny na regeneraci (dny volna). Více odpočinku v rámci směny třeba o hodinu delší pauzy, aby se započítávaly do pracovní doby.*“ Podobně několik dalších komunikačních partnerů (KP5, KP13) upozornilo na potřebu zvýšení flexibility pracovní doby a zavedení opatření pro prevenci vyhoření, jako jsou dobrovolné supervize a vzdělávání v této oblasti.

Zaměstnanci ve vyšším věkovém spektru a s delší praxí (KP1, KP5) kladou důraz na finanční ohodnocení, které reflektuje jejich zkušenosti a praxi. Toto je indikátor, že zaměstnavatelé by měli zvážit zavedení motivačních finančních nástrojů, jako jsou prémie za odpracované roky či bonusy za významně dokončené projekty.

Oblast vzdělávání a možnosti osobního růstu jsou hlavní témata pro všechny věkové kategorie (KP2, KP3, KP4, KP9, KP10, KP11). Individuální přístup ke vzdělávání, možnost výběru školení a kurzů podle osobních preferencí a potřeb pozice jsou zásadní pro zvyšování spokojenosti a efektivity práce zaměstnanců. Komunikační partner KP11 poukazuje na potřebu



vzdělávání v moderních technologiích: „*Baví mě PC, telefony, moderní technika, potřebuji se to někde naučit. Vzdelávání v moderních technologiích, aby bylo prakticky zaměřeno.*“ Z toho vyplývá, že flexibilní a cílené vzdělávací programy by měly být průběžně integrovány do strategie péče o zaměstnance.

Komunikační partner KP7 a KP8 zdůrazňují v souvislosti s rostoucím věkem potřebu emocionální a sociální podpory na pracovišti, včetně mentorování, kariérního růstu a lidského přístupu vedení. Komunikační partner KP8 k tomuto dodává: „*Fajn pocit, když mi není dobře, vyjde mi vedení vždy vstříc (lidský přístup). Možnost přeřazení na jinou pozici, když už bych tuto nemohla vykonávat.*“ Kariérní růst a možnost se rozvíjet je tak i podle dalších komunikačních partnerů (KP2, KP3, KP4, KP7, KP9, KP10, KP11, KP12) důležitý faktor pro zajištění pocitu bezpečí a spokojenosti v pracovním prostředí.

V rámci interpretace rozhovorů v oblasti péče o zaměstnance nad rámec legislativních norem bylo dále zjištěno, že komunikační partneři přikládají vysoký význam specifickým aspektům péče o zaměstnance, které jsou významně ovlivněny jejich úrovní vzdělání. Komunikační partner KP1 zdůrazňuje význam nekonvenčních metod péče o zaměstnance, jakými jsou zážitkové workshopy s využitím virtuální reality a „geronto-obleků,“ což poukazuje na potřebu přístupu k vzdělávání, který je přizpůsoben individuálním preferencím a potřebám zaměstnanců. Komunikační partner KP2 naopak zmiňuje potřebu masáže a sportovní aktivity, což naznačuje, že wellness programy mohou mít velký význam pro zaměstnance s orientací na fyzickou pohodu. Naopak komunikační partneři KP3 a KP5 zdůrazňují význam týmové spolupráce a firemní kultury, což poukazuje na sociální aspekty péče o zaměstnance, které jsou důležité pro udržení spokojenosti a motivace na pracovišti. Jak shrnuje komunikační partner KP5: „*Důležitá je týmová spolupráce, jsme na úrovni partnerské až rodinné, spjaté vztahy, celkově multidisciplinární tým, všichni dohromady, všichni za jednoho.*“

Opačný názor zastává komunikační partner KP6, podle něhož úroveň vzdělání nemá vliv na preferenci benefitů od zaměstnavatele: „*Vzdělávání je jedno, jaké mám, hlavně, že spolupráce funguje.*“ Stejný názor zastává také komunikační partner KP8. Jiný pohled na péči o zaměstnance má komunikační partner KP4. Podle něj jsou důležité finanční odměny, což poukazuje na to, že motivace zaměstnanců může být ovlivněna také materiálními aspekty.

Komunikační partneři KP7, KP9, KP11 a KP13 zdůrazňují význam dlouhodobého vzdělávání a možnosti osobního rozvoje, zaměstnavatelé by tak měli nabízet flexibilní a přizpůsobené rozvojové programy, které odpovídají individuálním zájmům a potřebám

zaměstnanců v závislosti na jejich již dosaženém vzdělání. Komunikační partner KP7 dále provazuje potřebu dalšího vzdělávání s průběžným rozvojem firemní kultury a sociálních vazeb mezi zaměstnanci: *„Ráda se vzdělávám, je pro mě důležité. Celoživotní rozvoj. Nejen vzdělání, ale i kultura a sociální prostředí, kde člověk žije, ho ovlivňuje. Celkový přístup zaměstnavatele, důvěra, bezpečné pracovní prostředí, úroveň jednání, kultura organizace a přístup k lidem. Je to už od prvního vstupu. Podpora kolegů, nadřízených, firemní kultura, pracovní podpora. Jak se chováme k jednotlivcům, ovlivňuje skupinu.“*

Na základě těchto výpovědí lze konstatovat, že ke zlepšení péče o zaměstnance nad rámec legislativních norem, je důležitý individuální přístup ke každému zaměstnanci, respekt ke specifickým potřebám a preferencím, které mohou být ovlivněny úrovní vzdělání, a nabídka rozmanitých programů a aktivit, které podporují jak profesní, tak osobní rozvoj zaměstnanců.

## 5 Diskuze

Z provedeného výzkumu vyplývá, že zaměstnanci si velmi cení, když je o ně pečováno nad rámec legislativních norem. Tato péče se projevuje v různorodých formách, přičemž nejdůležitějším aspektem je péče o zaměstnance reflektující personalizovaný přístup, který zohledňuje individuální potřeby a očekávání zaměstnanců. Z analýzy rozhovorů vyplývá, že zaměstnanci oceňují širokou škálu benefitů od vzdělávacích programů, flexibilní pracovní doby, podpory v těžkých životních situacích, přes materiální benefity až po podporu fyzického a psychického zdraví. V souhrnu vnímají pracovníci, kteří se tohoto výzkumu zúčastnili, péči o zaměstnance ze strany zaměstnavatele velmi kladně.

Péče o zaměstnance v sektoru sociálních služeb, zejména u pracovníků v oblasti péče o seniory, je tématem, které získává na důležitosti v kontextu stárnoucí populace a rostoucího tlaku na systém zdravotní a sociální péče. Z výzkumů i praktických zkušeností vyplývá, že zaměstnanci v tomto odvětví čelí mnoha výzvám, které zahrnují emoční vypětí, fyzickou náročnost práce a často i nedostatečné finanční ohodnocení. V této souvislosti se jako zásadní faktor pro zajištění kvalitní péče o klienty a zároveň pro udržení motivace a spokojenosti zaměstnanců ukazuje nadstandardní péče o zaměstnance, která přesahuje požadavky legislativních norem. Pracovníci, kteří mají pocit, že jejich úsilí je uznáváno a jejich požadavky jsou zohledňovány, se většinou více zapojují, jsou věrnější svému zaměstnavateli a projevují větší ochotu přicházet s novými nápady v rámci své práce.

Štanglová (2021) ve svém odborném příspěvku poukazuje na to, jak pozitivní pracovní prostředí ovlivňuje nejen spokojenost zaměstnanců, ale i celkovou efektivitu péče o klienty. Jak říká: *„Pracovníci, kteří se cítí dobře, jsou ve své práci spokojenější, díky čemuž nemají potřebu změny a jsou ke svému zaměstnavateli loajálnější. Starost o duševní zdraví lidí ve firmě je tedy jednou z cest, jak snížit nejen ušlé náklady, ale také fluktuaci pracovníků, a tento fakt si uvědomuje stále více zaměstnavatelů.“* Je tedy zřejmé, že také v sociálním sektoru investice do péče o zaměstnance přináší nejen zlepšení jejich pracovní spokojenosti, ale má také přímý dopad na kvalitu a efektivitu poskytovaných sociálních služeb. Vzhledem k rostoucím nárokům na péči o seniory a demografickým změnám je nezbytné, aby organizace v oblasti sociálních služeb nadále rozvíjely a implementovaly strategie pro zlepšení podmínek a podpory svých zaměstnanců.

Jak je patrné z výzkumu této diplomové práce, je důležité, aby vedení organizací rozpoznalo významné přínosy, které přináší pečlivě navržené programy péče o zaměstnance, a aby se tato tematika stala součástí strategického plánování a rozvoje organizace. To zahrnuje

nejen poskytování materiálních benefitů, ale také vytváření inkluzivního a podpůrného pracovního prostředí, které umožňuje pracovníkům růst, rozvíjet se a cítit se ceněni.

Téma péče o zaměstnance je zkoumáno rovněž v diplomové práci Ondráčkové (2022). Metodologie práce je založena na kvalitativním výzkumu s použitím metody polostrukturovaného rozhovoru. Zkoumaným vzorkem byli náhodně vybraní zaměstnanci domova pro seniory. Ze zjištění vyplynulo, že celkově vnímají zaměstnanci tuto péči pozitivně. Ondráčková tedy svým výzkumem dochází k podobnému závěru a to, že zaměstnanci v sociálním sektoru mají k poskytované péči o zaměstnance obecně kladný postoj. Dále autorka této práce doplňuje toto tvrzení o zjištění, že účastníci pociťují psychologickou zátěž své činnosti a stres jim částečně přinášejí i mezilidské vztahy na pracovišti, avšak pracovní prostředí samo o sobě pro ně není zdrojem stresu.

Zejména se ukázalo, že zaměstnanci vítají možnost vzdělávání a profesního růstu, což je pro ně motivujícím faktorem. Důležité jsou také aktivity podporující týmovou spolupráci a sociální vazby na pracovišti, jako jsou teambuildingové akce. Komunikační partneři zdůrazňují, že tyto aktivity přispívají k lepšímu pracovnímu prostředí a celkové spokojenosti.

Význam vzdělávání a profesního růstu pro motivaci zaměstnanců je podložen mnoha studiemi. Například průzkum společnosti LinkedIn z roku 2018 zjistil, že 94 % zaměstnanců by u svého současného zaměstnavatele zůstalo déle, kdyby firma investovala do jejich kariérního rozvoje. Tento trend potvrzuje, že investice do vzdělávání a rozvoje jsou pro zaměstnance napříč různými obory velkým motivačním faktorem (Průzkum společnosti LinkedIn, 2018).

Z výpovědí rovněž vyplývá, že zaměstnanci již standardně očekávají, že péče o ně bude nad rámec základních legislativních norem. Věří, že organizace půjdou do budoucna ve svých programech péče dál a budou se snažit pokrýt co nejširší spektrum jejich potřeb a přání, od materiálních benefitů přes možnosti dalšího vzdělávání až po podporu osobního rozvoje a wellbeingu. Komunikační partneři zdůraznili potřebu péče ze strany zaměstnavatele zejména v oblasti fyzické a psychické podpory vzhledem k náročnosti svého povolání. Tomuto tvrzení však oponuje Chlebanová & Rusnaková (2022), které uvádějí, že téma péče o sociální pracovníky je v českém kontextu podle nich velmi často redukováno na zákonné podmínky, kdy hlavní nástroje představují vzdělávání a supervize pracovníků.

Aspekty, z jakého důvodu se zabývat pohodou zaměstnanců na pracovišti a wellbeingem, přehledně a systematicky uvádí Armstrong (2015, s. 507). Popisuje důležitost

prolnutí subjektivního vnímání péče o zaměstnance v organizaci s povinnostmi zaměstnavatele, které udává zákon. Jak dále říká Armstrong, zaměstnavatelé, kteří se zabývají pohodou zaměstnanců, zejména v otázce vytváření příjemného pracovního prostředí, získávají konkurenční výhodu oproti jiným zaměstnavatelům ve stejném oboru. Zaměstnanci pak budou organizaci oddáni a budou organizaci vnímat jako „nejlepší místo pro práci“.

Dosavadní zjištění přináší následující poznatky. Péče o zaměstnance je koncept, který v dnešní době nabývá na stále větším významu. V rámci konkurenčního podnikatelského prostředí se organizace snaží najít způsoby, jak přilákat a udržet talentované pracovníky. Důležitou roli sehraává právě ta péče o zaměstnance, která překračuje povinné legislativní vymezení. Studie v této oblasti ukazují, že komplexní přístup k péči o zaměstnance, zahrnující širokou škálu benefitů a opatření, má výrazný pozitivní dopad na různé aspekty pracovního života. S tím souvisí také faktor zvyšování loajality k zaměstnavateli. Studie ukazují, že když se zaměstnanci cítí ceněni a podporováni, má to výrazný dopad na jejich ochotu zůstat u daného zaměstnavatele. To pomáhá snižovat fluktuaci a udržovat stabilní a zkušený tým, což je zásadní pro dlouhodobý úspěch organizace.

Loajalita zaměstnanců je tedy dalším důležitým aspektem, který lze ovlivnit ze strany zaměstnavatele péčí o zaměstnance nad rámec legislativních doporučení. Armstrong (2015) uvádí, že když se zaměstnanci cítí ceněni a podporováni, má to výrazný dopad na jejich ochotu zůstat u daného zaměstnavatele. To pomáhá snižovat fluktuaci a udržovat stabilní a zkušený tým, což je zásadní pro dlouhodobý úspěch organizace.

Tématem péče o sebe u sociálních pracovníků se zabývá studie Olgy Hubíkové, provedená v roce 2019. Cílem bylo prozkoumat, jak sociální pracovníci přistupují k péči o sebe, jaké mají zkušenosti s různými strategiemi péče o sebe a jak se vyrovnávají s nároky a stresy svého povolání. Téma je důležité z důvodu častého opomíjení této oblasti v českém prostředí, přestože péče o sebe je považována za důležitou součást profesního výkonu sociální práce. Pro analýzu bylo využito dat získaných z čtyř datových setů, které pocházely ze dvou širších výzkumných projektů. Výzkumný vzorek zahrnoval dva sety kvantitativních dat a kvalitativní data z hloubkových rozhovorů. Doplňkově byla využita i metoda DELPHI, skrze kterou byly získány názory expertů z řad supervizorů sociálních pracovníků. Výsledky ukázaly, že sociální pracovníci čelí řadě výzev a stresů, a to zejména v důsledku náročných pracovních podmínek. Zároveň bylo zjištěno, že mnoho pracovišť neposkytuje dostatečnou podporu pro efektivní péči o sebe, což může vést ke zvýšenému riziku vyhoření. Respondenti vyjádřili potřebu změn na pracovišti, které by jim usnadnily péči o vlastní pohodu. Studie také identifikovala bariéry,



kteří stojí v cestě efektivní péči o sebe, včetně nedostatku času, zdrojů a podpory ze strany zaměstnavatelů (Hubíková, 2019).

Dále je z provedeného výzkumu zřejmé, že úspěšnost péče o zaměstnance závisí na flexibilitě a schopnosti organizace přizpůsobit se měnícím se potřebám svých zaměstnanců. Tento přístup zahrnuje zohlednění různých aspektů, jako jsou věk, životní situace a individuální preference jednotlivých zaměstnanců. Tento výstup doplňuje také výzkum v rámci odborné studie Casolariho (2024), s cílem posoudit pracovní motivaci a schopnosti zdravotnických pracovníků, lékařů a zdravotníků pracujících v univerzitní nemocnici v italské Modeně. Metodou byl sběr dat mezi pracovníky nemocnice a podrobné srovnání vzorku a cílové populace. Výzkumem bylo mimo jiné zjištěno, že pracovní schopnost se snižuje s rostoucím věkem, vysokým indexem tělesné hmotnosti, alespoň jedním dítětem mladším 5 let anebo závislým dospělým, špatnou rovnováhou mezi pracovním a soukromým životem a zatížením pracovníků v mimopracovní dobu domácími pracemi (Casolari, 2024). Na základě výzkumu provedeného v rámci této diplomové práce se potvrdil fakt, že zaměstnanci žádají z hlediska péče zaměstnavatele nástroje, které více podpoří rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem, a to bez ohledu na věk zaměstnance.

Z výzkumu také vyplývá, že pro zvýšení efektivity péče o zaměstnance je důležité neustálé sledování jejich potřeb a očekávání, jakož i pružné a individuálně zaměřené nabízení benefitů a služeb. To vyžaduje od organizací získávání si průběžné zpětné vazby od pracovníků k problematice péče o zaměstnance. A dále otevřený dialog se zaměstnanci, zda jsou ochotni akceptovat stávající nabízené programy péče a jaké mají návrhy v oblasti vylepšování pracovních benefitů.

Porovnáním očekávání péče o zaměstnance v soukromém a státním sektoru se zabývá výzkum Zatloukala (2020). Výzkum metodou kvantitativního dotazníkového šetření v soukromém a státním sektoru v České republice zjistil, jaké jsou skutečné potřeby a požadavky těchto zaměstnanců a zda jsou s poskytovanou péčí a zaměstnaneckými benefity u svého zaměstnavatele spokojeni. Výzkum potvrdil, že mezi velmi důležité faktory pozitivně vnímané zaměstnanci jak v soukromém, tak státním sektoru patří dobré vztahy na pracovišti a atmosféra, pracovní prostředí, benefity a možnost kariérního růstu. Oproti výzkumu této diplomové práce se však ukázalo, že pro zaměstnance soukromého sektoru je hlavní motivací pro výkon práce finanční odměna, kdežto u státního sektoru je na prvním místě samotná náplň práce.



Výzkum provedený v rámci této diplomové práce se zaměřil na soukromý sektor a vyplynulo z něj, že pro zaměstnance je motivační právě náplň práce a její sociální rozměr. V konečném důsledku tato práce poukazuje na to, že pečlivě navržený a cíleně implementovaný program péče o zaměstnance, který zahrnuje široké spektrum opatření a benefitů, má pozitivní dopad na motivaci, spokojenost, výkonnost a loajalitu zaměstnanců. Tím vytváří pracovní prostředí, ve které se zaměstnanci cítí ceněni, podporováni a jsou ochotni efektivně pracovat na dosažení cílů organizace, a to bez ohledu na to, zda zaměstnanec pracuje v soukromém či státním sektoru.

V rámci studie provedené Alsakarneh et al. v roce 2024 bylo zjištěno, že programy péče o zaměstnance, které jsou pečlivě navržené a cíleně implementované, vedou k zvýšení motivace pracovníků. Zaměstnanci, kteří se cítí svým zaměstnavatelem podporováni, mají větší chuť věnovat se svým úkolům a přinášet do práce svou plnou energii a kreativitu. To vede nejen k lepší produktivitě, ale také k vyšší celkové spokojenosti v práci (Alsakarneh et al., 2024).

Také z provedeného výzkumu vyplývá, že zaměstnanci, kteří vnímají, že zaměstnavatel se o ně opravdu zajímá a investuje do jejich osobního a profesního rozvoje, jsou více motivováni k dosahování lepších výsledků. To se projevuje nejen v jejich denní práci a v přístupu ke klientům, ale i v dlouhodobějším přínosu pro organizaci.

Významným výstupem výzkumu je i vnímání podpory kolektivního ducha v pracovním prostředí. Účastníci výzkumu poukázali na to, že péče o zaměstnance přispívá k budování prostředí, kde se lidé cítí součástí týmu a jsou ochotni podílet se na společných cílech. To nejenže zvyšuje efektivitu práce, ale také vytváří pozitivní vnímání organizace jak interně, tak v očích veřejnosti a potenciálních zaměstnanců.

Výzkum provedený v rámci této diplomové práce ukázal, že péče o zaměstnance se organizacím vyplatí mnohonásobně. Toto úsilí nejen zlepšují výkonnost a spokojenost zaměstnanců, ale také budují soudržnost a posilují vazby mezi členy týmu. Tato snaha představuje zásadní prvek pro dosažení dlouhodobého úspěchu a udržení konkurenceschopnosti na trhu, bez ohledu na odvětví, ve kterém organizace působí.

Zaměření se na péči o zaměstnance se ukazuje jako významný faktor, který přináší organizacím komplexní přínosy. Dalším zajímavým pohledem, který výzkum odhalil, je, že pokud v rámci péče o zaměstnance nejde pouze o krátkodobé kroky, ale o strategické rozhodnutí organizace, má tato strategie dlouhodobý vliv na celkovou prosperitu a udržitelnost organizace. Zlepšení výkonnosti a spokojenosti zaměstnanců vede k jejich zvýšení

sounáležitosti s organizací. Pracovníci, kteří se cítí ceněni, a je o ně dobře pečováno, jsou obecně produktivnější a mají větší motivaci k plnění svých pracovních úkolů.

Investování do péče o zaměstnance nad rámec legislativních norem je významné v budování a udržování silné firemní kultury. Tato kultura je základem pro vytvoření prostředí, ve kterém se zaměstnanci cítí jako součást týmu a kde jsou podporováni nejen ze strany vedení, ale i kolegů, což přispívá k vytvoření silného pracovního týmu. Tato sounáležitost vede k větší loajalitě zaměstnanců, kteří jsou méně náchylní k odchodu do konkurenčních organizací. Angažovaní pracovníci jsou také ochotnější sdílet své nápady a inovace, což může vést k dalšímu rozvoji a růstu organizace. Když se zaměstnanci cítí bezpečně a oceněni ve svém pracovním prostředí, jsou ochotnější spolupracovat na společných cílech. To v konečném důsledku může vést k inovacím a zdokonalování procesů, což je pro organizaci nezbytné pro udržení konkurenceschopnosti a úspěchu na trhu.

Z hlediska konkurenceschopnosti na trhu organizace, které se aktivně věnují péči o své zaměstnance nad rámec legislativních norem, si mohou vybudovat reputaci jakožto atraktivní zaměstnavatelé. Toto povědomí přitahuje nové talentované pracovníky, kteří hledají nejen dobře placenou práci, ale i místo, kde budou mít možnost se rozvíjet a kde budou cítit, že jejich práce má smysl. V dnešní době, kdy je na současném pracovním trhu získávání talentovaných pracovníků složitější, se dobré jméno zaměstnavatele proměňuje v důležitou konkurenční výhodu.

Jak dále ukazuje tento výzkum, péče o zaměstnance mohou vést k udržitelnějším pracovním strategiím. Tyto jsou důležité nejen z hlediska sociální odpovědnosti společnosti, ale i z hlediska přitažlivosti pro nové generace pracovníků, které tyto hodnoty dokáží ocenit a jsou jimi dlouhodobě žádány. Z těchto důvodů se péče o zaměstnance jeví jako nezbytná součást strategického plánování organizací, které chtějí dosáhnout dlouhodobého úspěchu a udržet si konkurenceschopnost na dynamicky se vyvíjejícím trhu práce.

## **5.1 Doporučení pro praxi**

Na základě výsledků výzkumné studie provedené v této diplomové práci je doporučením pro praxi zaměstnavatele, aby věnoval zvýšenou pozornost potřebám a očekáváním svých zaměstnanců a rozvíjel programy péče, které přesahují základní legislativní požadavky.

### **5.1.1 Personalizovaný přístup k péči o zaměstnance**

Zaměstnavatel by měl aktivně zohledňovat individuální potřeby, preference a očekávání zaměstnanců, aby mohl nabídnout skutečně hodnotné benefity a podpůrné programy, které jsou přizpůsobeny konkrétním potřebám jednotlivců. Tyto přístupy nejenže zlepšují pracovní prostředí a zvyšují spokojenost zaměstnanců, ale také posilují vztah mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem, což má pozitivní dopad na výkonnost a produktivitu pracovníků. Personalizovaný přístup k péči o zaměstnance tedy představuje investici do dlouhodobého úspěchu a udržitelnosti organizace na trhu práce.

### **5.1.2 Osobní rozvoj a vzdělávání**

Rozšířit vzdělávací programy a nabídnout další možnosti profesního růstu zaměstnancům, což posiluje jejich motivaci, ale také to zvyšuje jejich loajalitu k zaměstnavateli. Investice do rozvoje zaměstnanců je zároveň investicí do celkového rozvoje organizace. Nabídka dalších vzdělávacích možností, jako jsou kurzy, workshopy, mentorování a rozvojové programy, umožňuje zaměstnancům neustále zdokonalovat své dovednosti a znalosti v souladu s aktuálními potřebami trhu a požadavky pracovních pozic.

Takovýto přístup nejenže zvyšuje kvalifikaci a efektivitu pracovníků, ale také vytváří inspirativní pracovní prostředí, které podporuje kreativitu, inovaci a spolupráci. Zaměstnanci vnímají investice do jejich osobního a profesního rozvoje jako projev ocenění a podpory ze strany zaměstnavatele, což posiluje jejich vazbu s organizací a zvyšuje jejich odhodlání přispívat k dosažení společných cílů. Investování do osobního rozvoje a vzdělávání zaměstnanců je nezbytnou součástí strategie každé moderní organizace, která si klade za cíl udržet konkurenceschopnost, dynamiku a dlouhodobý úspěch na trhu práce.

### **5.1.3 Podpora zdraví a wellbeing zaměstnanců**

Výzkum ukázal, že je důležité posílit opatření zaměřená na podporu fyzického a psychického zdraví zaměstnanců, včetně možností využití širšího spektra nástrojů pro zvládání stresu a emočního vypětí, které jsou zvláště důležité v sektorech s vysokými nároky na zaměstnance, jako je sociální péče. Zaměstnavatel by měl nabídnout rozmanité nástroje a zdroje jako je psychologická podpora, wellness programy, zdravotní prevence, podpora rozvoje pro zvládání stresu a podpory duševního zdraví, které pomohou zaměstnancům lépe se vyrovnávat s výzvami pracovního prostředí a udržovat vyvážený a zdravý životní styl. To přispívá ke zvýšení produktivity a efektivity práce, ale také k celkovému pocitu spokojenosti a pohody ve firmě.

Zaměření se na podporu zdraví a wellbeing zaměstnanců je proto nejen etickým imperativem, ale také rozhodnutím, které přináší dlouhodobé výhody pro organizaci. Vytváří se tím pracovní prostředí, které podporuje zdraví, štěstí a dlouhodobou loajalitu zaměstnanců, což je nepostradatelný prvek pro udržení konkurenceschopnosti a úspěchu organizace na trhu práce.

#### **5.1.4 Zajištění rovnováhy mezi pracovním a soukromím životem**

Výsledky výzkumu poukazují také na fakt nabídnout flexibilní pracovní dobu všem zaměstnancům v rámci možností organizace a poskytnout další opatření, která pomáhají zaměstnancům lépe skloubit pracovní a soukromý život. Mezi tato opatření patří možnost práce z domova pro zaměstnance, kterým to lze umožnit s ohledem na organizaci práce. Stejně tak platí flexibilita při plánování pracovní doby u zaměstnanců, kteří mají zvláštní osobní závazky, jako jsou péče o děti či starší členy rodiny. Důležité je také poskytovat zaměstnancům pružnost v plánování svých pracovních směn, aby mohli lépe koordinovat své pracovní povinnosti s osobními zájmy a aktivitami. To může zahrnovat možnost volby pracovních směn, zkrácené pracovní týdny nebo kratší úvazky.

Dalším důležitým opatřením je podpora pro aktivní odpočinek a rekreaci. Zaměstnanci potřebují pravidelné časové odstupy od pracovních povinností, aby se mohli regenerovat a nabrat novou energii. Zaměstnavatel by měl proto vytvářet podmínky pro pravidelné dovolené, dny volna a pružné pracovní přestávky během pracovního dne.

#### **5.1.5 Kultivace inkluzivního a podpůrného pracovního prostředí**

Na základě výsledků výzkumu by měl zaměstnavatel vytvářet a prohlubovat prostředí, kde se zaměstnanci cítí cenní, podporovaní a jsou motivovaní ke spolupráci a přinášení inovací. To zahrnuje pravidelné setkávání týmu, kde je podporováno sdílení myšlenek a nápadů. Zaměstnavatel by měl podporovat rozmanitost v pracovním prostředí a vytvářet podmínky pro zapojení různorodých perspektiv, zkušeností a identit svých zaměstnanců. Současně by měl pracovat na udržení a prohlubování tohoto prostředí a otevřeného dialogu, což je nezbytné pro budování důvěry mezi zaměstnanci a vedením. Tento přístup pomáhá vytvořit atmosféru, která podporuje výkonnost, inovace a dlouhodobou spokojenost zaměstnanců. Dále by měl nejen podporovat inkluzivní a podpůrné prostředí, ale také pracovat na jeho udržení a rozvoji, aby se zajistila dlouhodobá efektivita a spokojenost v pracovním kolektivu.

### **5.1.6 Aktivní komunikace a zpětná vazba**

V další oblasti výsledků výzkumu se ukázalo důležité udržování otevřeného průběžného dialogu se zaměstnanci o jejich potřebách a očekáváních v oblasti péče a benefitů a pružná reakce na jejich návrhy a změny v jejich životních situacích. Zaměstnavatel by měl být schopen flexibilně reagovat na potřeby svých zaměstnanců a přizpůsobovat péči a benefity tak, aby odpovídaly aktuálním potřebám a situacím jednotlivých zaměstnanců. Průběžná komunikace a zpětná vazba by měly být integrovány do pracovního prostředí jako běžná praxe, což umožní zaměstnancům cítit se slyšeni, respektováni a podporováni. To vede k posílení důvěry mezi zaměstnanci a vedením a k vytvoření prostředí, které podporuje jejich spokojenost, motivaci a dlouhodobou loajalitu k organizaci.

### **5.1.7 Budování silné firemní kultury**

Organizaci by měla integrovat péči o zaměstnance do firemní kultury a strategického plánování organizace. Tento krok podpoří sounáležitost zaměstnanců s firmou a přispěje k jejich větší loajalitě. Péče o zaměstnance by měla být vnímána jako nedílná součást firemní identity a hodnot. Integrace péče o zaměstnance do firemní kultury zajišťuje, že zaměstnanci se cítí součástí organizace a identifikují se s jejími cíli, hodnotami a misí. Když péče o zaměstnance reflektuje firemní hodnoty a je vnímána jako prioritní aspekt firemního chování, posiluje to pocit sounáležitosti a přispívá k vyšší loajalitě zaměstnanců.

Tento přístup k péči o zaměstnance také zajišťuje, že péče o zaměstnance není pouze reaktivním opatřením, ale stává se strategickým prvkem, který organizace aktivně rozvíjí a posiluje jako součást svého dlouhodobého růstu a úspěchu. To vede k vytvoření firemní kultury, která podporuje zdravé a produktivní pracovní prostředí a přispívá k celkovému rozvoji organizace.

### **5.1.8 Budování značky zaměstnavatele**

Výzkum dále poukazuje na potřebu aktivní komunikace organizace závazku k péči o zaměstnance a průběžného posilování image organizace, která je atraktivním místem pro práci. Tato komunikace a posilování image organizace přispívají k vytváření pozitivního vnímání organizace mezi stávajícími zaměstnanci i potenciálními kandidáty. Důkladná a transparentní komunikace o závazku k péči o zaměstnance signalizuje, že organizace dbá na své zaměstnance a je ochotna investovat do jejich rozvoje. To vytváří dojem důvěryhodného a odpovědného zaměstnavatele, což může přilákat kvalifikované kandidáty a udržet stávající zaměstnance motivované a spokojené.

Průběžné posilování image organizace jako atraktivního místa pro práci zahrnuje prezentaci firemní kultury, hodnot a pracovního prostředí prostřednictvím různých kanálů, jako jsou sociální média, webové stránky, veřejné akce a komunikace s médii. Tímto způsobem organizace může prezentovat své výhody a benefity pro zaměstnance a zdůraznit své jedinečné rysy a přínosy jako zaměstnavatel. Budování značky zaměstnavatele pomáhá organizaci vytvořit povědomí a přitažlivost, které přilákají talenty a umožní udržet konkurenceschopnost na trhu práce.



## Závěr

Cílem diplomové práce bylo identifikovat a analyzovat vliv a význam péče o zaměstnance, která přesahuje základní legislativní požadavky, a následně zhodnotit potenciální možnosti, jak tuto péči zkvalitnit. Pro naplnění cíle byly formulovány tři výzkumné otázky. První se zaměřovala na roli péče o zaměstnance nad rámec legislativních norem a její vliv na jejich profesní život. Druhá otázka se zaměřovala na identifikaci efektivních nástrojů péče o zaměstnance. Poslední výzkumná otázka se zabývala analýzou toho, jak se vstupní faktory na straně zaměstnance, jako je věk, dosažené vzdělání a další, promítají do používaných nástrojů péče o zaměstnance. Prostřednictvím těchto výzkumných otázek byly analyzovány podstatné aspekty péče o zaměstnance a poskytnuta doporučení pro další zlepšení této oblasti.

V rámci výzkumného šetření byla použita kvalitativní výzkumná strategie, metoda dotazování a technika polostrukturovaných rozhovorů, které byly realizovány s 13 komunikačními partnery, vedoucími pracovníky napříč sociálními a zdravotními službami v organizaci Ledax. Rozhovory byly analyzovány pomocí otevřeného kódování a následně byly kódy zařazeny do devíti kategorií, které vedly k vyhodnocení výzkumných otázek a jsou detailněji popsány v praktické části diplomové práce.

Z výsledků výzkumu plyne, že většina komunikačních partnerů hodnotí tuto péči pozitivně. Zaměstnanci zejména oceňují personalizaci benefitů podle individuálních potřeb, dostupnost vzdělávacích programů a možnost profesního rozvoje, podporu v krizových situacích a celkový přístup zaměstnavatele. Důležitými faktory pro posilování týmové spolupráce a mezilidských vztahů jsou společné aktivity, jako jsou školení, oslavy narozenin, vánoční večírky a teambuildingové akce.

Komunikační partneři navrhuji rozšíření benefitů o masáže, příspěvky na penzijní připojištění, vzdělávání, relaxační a rekreační aktivity či příspěvky na dětské tábory. Materiální benefity mají své nezastupitelné místo, ale významný je také individuální přístup a flexibilita zaměstnavatele. Zaměstnanci očekávají, že organizace půjde nad rámec základních požadavků a poskytne prostředky podporující jejich profesní i osobní pohodu.

Výzkum zdůrazňuje potřebu zohlednit individuální potřeby a očekávání zaměstnanců, která se liší v závislosti na předchozích pracovních zkušenostech. Podstatná je spokojenost s pracovní pozicí, vzájemná podpora, týmová spolupráce a osobní růst. Kvalitní pracovní prostředí a drobné projevy péče podporují pozitivní atmosféru a loajalitu zaměstnanců. Týmové akce a odměny posilují vztahy a pocit příslušnosti k organizaci.

Dobrovolná péče o zaměstnance nad rámec legislativních norem má značný dopad na jejich profesní rozvoj, motivaci a celkovou spokojenost v práci. Komunikační partneři oceňují široké spektrum benefitů, které sahají od materiálních odměn po podporu zdraví, flexibility a rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Účinné nástroje zahrnují narozeninový servis, flexibilní benefity, otevřenou komunikaci a podporu, bezpečné pracovní prostředí, osobní a profesní rozvoj, zvyšování kompetencí, příjemné pracovní prostředí, masáže, příspěvky na penzijní připojištění, jednorázové odměny, Multisport karty, poukazy na cvičení a kulturní akce, práci z domova, studijní volno, teambuildingové aktivity, finanční motivaci, příspěvky na stravování, Flexi passy, investice do pracovního prostředí a prostředků, flexibilní pracovní dobu, sick days a podporu týmového ducha.

Nabízené nástroje péče o zaměstnance jsou využívány v různé míře a jejich efektivita se liší u jednotlivých zaměstnanců, celkově však mají pozitivní dopad na produktivitu a spokojenost v práci. Vnímání efektivitu nástrojů péče o zaměstnance a jejich přizpůsobení specifickým potřebám různých věkových skupin je subjektivní a značně variabilní. Zaměstnanci oceňují personalizovaný přístup k poskytování benefitů a služeb, který zohledňuje jak jejich věk, tak životní situaci a individuální preference. Věková specifika jsou důležitým faktorem při tvorbě balíčků benefitů, nicméně je rovněž žádoucí poskytovat služby reflektující životní etapy a potřeby jedinců. Flexibilní systém benefitů, který umožňuje zaměstnancům volbu podle aktuálních životních okolností a preferencí, je důležitý pro úspěšnou implementaci péče o zaměstnance.

Efektivní péče o zaměstnance vyžaduje neustálé hodnocení a přizpůsobování nabízených benefitů a služeb měnícím se potřebám a očekáváním zaměstnanců v různých životních obdobích. Komunikační partneři poukázali na potřebu zlepšení pracovních podmínek prostřednictvím poskytnutí více volna, kratších směn a specifických opatření pro starší zaměstnance. Důraz je kladen na flexibilitu pracovní doby, prevenci vyhoření, finanční ohodnocení reflektující zkušenosti a praxi, individuální přístup ke vzdělávání a možnost osobního růstu. S rostoucím věkem roste potřeba emocionální a sociální podpory na pracovišti, včetně mentorování, kariérního růstu a lidského přístupu vedení.

Úroveň vzdělání ovlivňuje preferenci benefitů, od nekonvenčních metod vzdělávání po wellness programy a sociální aspekty péče o zaměstnance. Dlouhodobé vzdělávání a možnost osobního rozvoje jsou zdůrazňovány napříč účastníky výzkumu. Individuální přístup ke každému zaměstnanci, respekt ke specifickým potřebám a preferencím ovlivněným úrovní

vzdělání a nabídka rozmanitých programů podporujících profesní a osobní rozvoj jsou nezbytné pro zlepšení péče o zaměstnance nad rámec legislativních norem.

Na základě výzkumné studie je potřeba věnovat zvýšenou pozornost potřebám a očekáváním zaměstnanců a rozvíjet nadstandardní programy péče. Zásadní oblasti zahrnují personalizovaný přístup, osobní rozvoj a vzdělávání, podporu zdraví a wellbeingu, zajištění rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem, kultivaci inkluzivního pracovního prostředí, aktivní komunikaci a zpětnou vazbu, budování silné firemní kultury a posilování dobrého jména zaměstnavatele jako atraktivního zaměstnavatele. Integrace péče o zaměstnance do strategického plánování organizace podpoří sounáležitost a loajalitu pracovníků a pomůže přilákat a udržet talentované jedince.

Na základě výsledků výzkumné studie se otevírají další perspektivy pro pokračování výzkumu v oblasti péče o zaměstnance. Jedním z námětů je hlubší zkoumání individuálních potřeb a očekávání zaměstnanců v různých životních etapách a jejich proměn v čase. Longitudinální studie by mohla odhalit, jak se preference benefitů a služeb vyvíjejí v závislosti na věku, rodinné situaci, zdravotním stavu a dalších faktorech. Výzkum by mohl také zkoumat, jak se liší vnímání efektivity nástrojů péče o zaměstnance mezi různými generacemi pracovníků a jak přizpůsobit nabídku benefitů specifickým potřebám různých věkových skupin. Další oblastí výzkumu je vliv úrovně vzdělání na preference zaměstnanců v oblasti péče o jejich rozvoj a pohodu, přesněji, jak se liší očekávání a potřeby zaměstnanců s různým stupněm vzdělání a jak tomu přizpůsobit nabídku vzdělávacích programů, wellness aktivit a dalších forem podpory.

## Seznam použité literatury

1. ALSAKARNEH, A., SHATNAWI, H., ALHYASAT, W., ZOWID, F., ALRABABAH, R., ENEIZAN, B., (2024). *The effectiveness of human resource management practices on increasing organizational performance and the mediating effect of employee engagement. Uncertain Supply Chain Management*, 12(2), 1141-1154.
2. ANDRAŠČÍKOVÁ, M., HLOUŠOVÁ, P., HOFMANNOVÁ, E., KNEBL, P., SCHMIED, Z., TOMANDLOVÁ, L., TRYLČ, L., 2022. *Zákoník práce, prováděcí nařízení vlády a další související předpisy s komentářem po novele k 1. 10. 2023 a 1.1.2024. Praha: Anag. ISBN 978-80-7554-398-1.*
3. ARMSTRONG M., 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2890-2.
4. ARMSTRONG M., 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
5. ARMSTRONG M., 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0469-2.
6. ARMSTRONG M., Taylor S., 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.
7. BACHMANN, P., 2011. *Management neziskové organizace*. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 978-80-7435-130-3.
8. BAŠTECKÁ, B., GOLDMAN, P., 2001. *Základy klinické psychologie*. Praha: Grada. ISBN 80-7178-550-4.
9. BEDNÁŘ, V., 2018. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0648-6.
10. BEDNÁŘOVÁ, Z., PELECH, L., 2003. *Slabikář sociální práce*. Brno: Doplněk. ISBN 80-7239-148-8.
11. BLAŽEK, L., 2014. *Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4429-2.
12. BOUKAL, P. a kol., 2013. *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4487-2.
13. BUKOVJAN, P., ČORNEJOVÁ, H., KALVODA, A., LEŠTINSKÁ, V., LIŠKUTÍN, T., ROUČKOVÁ, D., SCHMIED, Z., ŠENK, Z., VALENTA, J., 2024. *ABECEDA personalisty*. 14. vydání. Praha: Anag. ISBN 978-80-7554-408-7.

14. CASOLARI, L., CURZI, Y., MASTROBERARDINO, M., et al. 2024. *Factors associated with work ability among employees of an Italian university hospital. BMC Health Serv Res* 24, 30. <https://doi.org/10.1186/s12913-023-10465-z>
15. COELHO, D., A., 2020. *Social, cultural and working conditions determinants of fatal and non-fatal occupational accidents in Europe. Sigurnost*, 62(3), 217-237.
16. DISMAN, M., 2021. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 5. vydání. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum. ISBN 978-80-246-5053-1.
17. DOHNALOVÁ, M. et al., 2015. *Lidské zdroje v sociálních podnicích*. 2015. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-060-9.
18. DVOŘÁKOVÁ, Z., 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.
19. DVOŘÁKOVÁ, Z., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.
20. EDWARDS, M., R., EDWARDS, T., 2013. *Employee responses to changing aspects of the employer brand following a multinational acquisition: a longitudinal study. Human Resource Management*, 52(1), 27-54.
21. ELICHOVÁ, M., 2017. *Sociální práce: aktuální otázky*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0080-4.
22. FILIPZYKOVÁ, H., 2014. *Řízení lidských zdrojů v organizacích sociální práce*. In: Sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference Trendy v podnikání 2014. Plzeň: ZČU. ISBN 978-80-261-0444-5.
23. FRANCÍREK, F., 2013. *Bakalářská práce: co, jak a proč připravit, zpracovat, napsat a zhodnotit (obhájit)*. Vyd. 2. Praha: Ingenio et Arti. ISBN 978-80-905287-2-7.
24. FRISCHMANN, P., ŽUFAN, J., 2017. *Personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-715-8.
25. GIGALOVÁ, V., 2013. *Řízení lidských zdrojů pro sociální pracovníky*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-3564-0.
26. GOGOVIČ, R., HŮRKA, P., ÚLEHLOVÁ, H., 2012. *Pracovní doba podle zákoníku práce a dalších souvisejících předpisů*. Olomouc: Anag. ISBN 978-80-7263-759-1.
27. HAVRDOVÁ, Z., HAJNÝ, M., 2008. *Praktická supervize: průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. Praha: Galén. ISBN 978-80-7262-532-1.



28. HAWKINS. P., SHOHET.R., 2004. *Supervize v pomáhajících profesích*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-715-9.
29. HENDL, J., REMR, J., 2012. *Kvalitativní výzkum základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál. ISBN 978-802620219-6.
30. HENDL, J., 2016. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 4. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0982-9.
31. HOFÄCKER, D., KÖNING, S., 2013. *Flexibility and work-life conflict in times of crisis: a gender perspective*. International Journal of Sociology and Social Policy, 33(9/10), 613-635.
32. HONZÁK, R. a kol., 2019. *Vyhořet může každý: příběhy a úvahy o syndromu postihujícím lidi (nejen) současných generací*. Praha: Destigma. ISBN 978-80-7601-180-9.
33. HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A., 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.
34. CHLEBANOVA, L., RUSNAKOVA, M., Organizational culture in social services – focused on the workers’ wellbeing. SHS web of conferences [online]. EDP Sciences, 2022, 131, 3003 [cit. 20240314]. ISSN 22612424. Dostupné z: doi:10.1051/shsconf/202213103003
- CHRASTINA, J., 2019. *Případová studie-metoda kvalitativní výzkumné strategie a designování výzkumu*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-5373-6.
34. JEKLOVÁ, M., REITMAYEROVÁ, E., 2007. *Interní supervize*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí. ISBN 978-80-86991-06-1.
35. KAHLE, B., STÝBLO, J., 1998. *Praktická personalistka: Zaměstnanec – zaměstnavatel – stát – vztahy – práva – povinnosti* 3. vydání. Praha: Pragoeduca. ISBN 80-85856-60-3.
36. KAHOUN, V. a kol., 2007. *Vybrané kapitoly k sociální práci: sociální práce II*. Praha: Triton. ISBN 978-80-7387-064-5.
37. KAPOUNOVÁ, J., KAPOUN, P., 2017. *Bakalářská a diplomová práce: od zadání po obhajobu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0079-8.
38. KAŠPAROVÁ, K., KUNZ, V., 2013. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4480-3.
39. KNOTOVÁ, D., 2014. *Úvod do sociální pedagogiky*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-7078-3.



40. KŇAP, K., NOVÝ, I., 2017. *Czech Cultural Standarts from the Perspective of the Top Management of German Companies. Central European Business Review*, 6(1), 79-91.
41. KOCIÁNOVÁ, R., 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.
42. KOCIÁNOVÁ, R., 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3269-5.
43. KOČÍ, M., KOPECKÁ, M., STIEBITZ, J., 2013. *Průvodce odborně způsobilých osob. Problematikou bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, hornické činnosti a požární ochrany*. Olomouc: Anag. ISBN 978-80-7263-834-5.
44. KOHOUTEK, R. a kolektiv., 1998. *Základy sociální psychologie*. Brno: Cerm. ISBN 80-7204-064-2
45. KOUBEK, J., 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3823-9.
46. KOUBEK, J., 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
47. KRAUS, B., POLÁČKOVÁ, V. et al., 2001. *Člověk-prostředí-výchova*. Brno: Paido. ISBN 80-7315-004-2.
48. KŘIVOHLAVÝ, J., 1994. *Jak zvládat stres*. Praha: Grada. 80-7169-121-6.
49. KŘIVOHLAVÝ, J., 2012. *Hořet, ale nevyhořet*. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství. 978-80-7195-573-3.
50. MATOUŠEK, O. a kol., 2011. *Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení*. 2. vydání. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0041-3.
51. MATOUŠEK, O., 2003. *Pracovní stres a zdraví*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce. ISBN 80-239-1051-5.
52. MATOUŠEK, O. a kol., 2003. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-548-2.
53. MATOUŠEK, O., 2016. *Slovník sociální práce*. 3. vydání. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1154-9.
54. MICHALÍK, J. a kol., 2001. *Zdravotní postižení a pomáhající profese*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-859-3.
55. MIŠOVIČ, J., 2019. *Kvalitativní výzkum se zaměřením na polostrukturovaný rozhovor*. Studijní texty (Sociologické nakladatelství). Praha: Slon. ISBN 978-80-7419-285-2.

56. MURAD, S., KALOUSOVÁ, P., ŠTERN, P., HANUŠ, P., 2018. *Diverzita a pracovní trh ve 21. století*. Praha: Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR. ISBN 978-80-907129-0-4.
57. MUSIL, L., 2004. „*Ráda bych Vám pomohla, ale-*“ *Dilemata práce s klienty v organizacích*. Brno: Marek Zeman. ISBN 80-903070-1-9.
58. NAKONEČNÝ, M., 2003. *Úvod do psychologie*. Praha: Academie. ISBN 80-200-0993-0.
59. NELSON, B., 2009. *1001 způsobů, jak motivovat zaměstnance. Z anglického originálu 1001 Ways to Energize Employees*. Pragma. ISBN 978-80-7205-776-4
60. NENADÁL, J. et al., 2018. *Management kvality pro 21. století*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-276-1561-2.
61. NOVOSAD, L., 2000. *Základy speciálního poradenství*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-197-5.
62. ONDRÁČKOVÁ, I., 2022. *Péče o zaměstnance v Domě seniorů Mladá Boleslav*. Diplomová práce. Praha: Univerzita Karlova, Fakulta humanitních studií.
63. PAUKNEROVÁ, D. et al., 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3809-3.
64. PAULÍK, K., 2010. *Psychologie lidské odolnosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2959-6.
65. PETRÁČKOVÁ, V., KRAUS, J. a kol., 1997. *Akademický slovník cizích slov*. Praha: Academie. ISBN 80-200-0607-9.
66. POLÁCHOVÁ VAŠŤATKOVÁ, J., TŮMA, F., 2022. *Inspirace pro výzkum: nahlédnutí do metodologie pedagogiky*. Brno: MSD. ISBN 978-80-7392-398-3.
67. POSPÍŠIL, R., 2019. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů v sociální práci*. Ostrava: Ostravská univerzita. ISBN 978-80-7599-106-5.
68. PRŮCHA, J., 1997. *Moderní pedagogika*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-170-3.
69. SHAIKH, M., SHAIKH, P., 2016. *Organizationel culture in the hospitality sector: A study of two organizations in Nagpur city*. Social Sciences, 3(03), 512-250.
70. STIBALOVÁ, K., 2010. *Co je to burnout syndrom*. Sociální služby. Roč. 12, č. 10. ISSN 1803-7348.
71. STOCK, Ch., 2010. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3553-5.

72. ŠTANGLOVÁ B., časopis ProfiHR, Zájem zaměstnanců o podporu v oblasti duševní pohody roste., článek publikovaný [online] 2021. [cit. 14. 03. 2024], dostupný na: <https://www.profihr.cz/2021/12/15/zajem-zamestnancu-o-podporu-v-oblasti-dusevni-pohody-roste/>
73. ŠIKÝŘ, M., 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5212-9.
74. ŠIKÝŘ, M., 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5870-1.
75. ŠVAŘÍČEK, R., ŠEĐOVÁ, K., 2014. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Vyd. 2. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0644-6.
76. URBAN, J., 2004. *Výkladový slovník řízení zdrojů s anglickými ekvivalenty*. Praha: ASPI Publishing. ISBN 80-7357-019-1.
77. URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7357-925-8.
78. URBANCOVÁ, H., VRABCOVÁ, P., 2020. *Age management as a human resources management strategy with a focus on the primary sector of the Czech Republic*. *Agricultural Economics*, 66(6), 251-259.
79. URBANCOVÁ, H., VRABCOVÁ, P., 2023. *Strategický management lidských zdrojů. Moderní trendy v HR*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3675-9.
80. ZÁKON č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, 2006. In: *Sbírka zákonů České republiky*, částka 37. ISSN 1211-1244.
81. ZATLOUKAL, R., 2020. *Péče o zaměstnance v soukromém a státním sektoru v České republice*. Diplomová práce. Praha: Vysoká škola regionálního rozvoje a Bankovní institut – AMBIS.

## **Seznam příloh a obrázků**

Tabulka 1 – základní informace o komunikačních partnerech

Obrázek 1 – úroveň péče o zaměstnance

Obrázek 2 – týmová spolupráce

Obrázek 3a – poskytované/oceňované benefity

Obrázek 3b – požadované benefity

Obrázek 4 – přístup k zaměstnancům

Obrázek 5 – profesní rozvoj

Obrázek 6 – efektivní nástroje péče

Obrázek 7 – flexibilita

Obrázek 8 – různorodost potřeb

Obrázek 9 – náměty na zlepšení péče

Otázky polostrukturovaného rozhovoru

## Přílohy

Otázky k polostrukturovanému rozhovoru:

### Výzkumné otázky:

1. Jakou roli hraje péče o zaměstnance nad rámec legislativních norem v jejich profesním životě?
  2. Jaké nástroje péče o zaměstnance jsou efektivní?
  3. Jak se odrážejí vstupní faktory na straně zaměstnance (věk, dosažené vzdělání apod.) v nástrojích péče o zaměstnance?
- 

1. Jak hodnotíte úroveň péče, kterou vám poskytuje vaše organizace nad rámec zákonných požadavků ve smyslu podpory vašeho profesního života?
2. Které konkrétní nástroje nebo programy péče o zaměstnance považujete za nejefektivnější pro podporu vaší pracovní pohody a profesního rozvoje?
3. Můžete specifikovat, jak se dobrovolná péče o zaměstnance projevuje a jaký konkrétní dopad má na profesní rozvoj a spokojenost v práci?
4. Jaký konkrétní druh podpory byste očekávali od své organizace nad rámec zákonných povinností, abyste lépe zvládali svůj profesní život?
5. Které konkrétní nástroje péče o zaměstnance považujete za nejefektivnější ve svém pracovním prostředí a proč?
6. Jak často využíváte nabízené nástroje péče o zaměstnance a jaký mají podle vás dopad na vaši produktivitu a celkovou spokojenost v práci?
7. Jak konkrétně vnímáte oblasti péče o zaměstnance, které byste chtěli vidět zlepšené ve vaší organizaci? Uveďte konkrétní oblasti, které podle Vás mohou přispět k vaší pracovní spokojenosti a výkonnosti.
8. Jak byste zhodnotili informovanost zaměstnanců o dostupných nástrojích péče o zaměstnance a jak to ovlivňuje jejich skutečné využívání?
9. Máte nějaký konkrétní námět na zlepšení stávajících nástrojů péče o zaměstnance nebo na vytvoření nového nástroje? Pokud ano, můžete popsat, jak by tento nástroj měl fungovat a jakou by přinesl přidanou hodnotu?

10. Jak vnímáte vliv svého věku na to, jak efektivně nástroje péče o zaměstnance odpovídají vašim potřebám, a jak by organizace mohla lépe reagovat na specifické potřeby různých věkových skupin?
  11. Jaká jsou vaše konkrétní očekávání ohledně nástrojů péče o zaměstnance, které souvisí s vaším věkem a vzděláním?
  12. Jsou některé konkrétní aspekty péče o zaměstnance, které považujete za důležité v závislosti na úrovni vašeho vzdělání?
-