

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**



**MANAGEMENT FIREM**

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Péče o zaměstnance ve společnosti Channel Partners s.r.o.

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJBA (MĚSÍC/ROK)

06/2020

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Bc. Barbora Štěchová

## JMÉNO VEDOUcíHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Mgr. Tereza Raisová, Ph.D.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 30. 4. 2020 v Praze

## PODĚKOVÁNÍ

Rád/a bych tímto poděkoval/-a vedoucímu diplomové práce Mgr. Tereze Raisové, Ph.D. za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl/a při zpracování mé diplomové práce.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Hlavním cílem práce je formulovat doporučení na zlepšení systému péče o zaměstnance ve společnosti Channel Partners s.r.o. Pro dosažení hlavního cíle byly definovány dva dílčí cíle. Identifikovat klíčové faktory péče o zaměstnance ve společnosti. Druhým dílčím cílem bylo stanovení nedostatky v systému péče o zaměstnance. Práce zkoumá péči o zaměstnance ve vybrané společnosti, která je poskytována všem pracovníkům na obou pobočkách.

### 2. Výzkumné metody:

Teoreticko-metodologická část byla zpracována na základě literární rešerše. V této části práce byly využity literární zdroje, které se zabývají problematikou péče o zaměstnance a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Praktická část byla zpracována na základě výzkumných metod, které byly v práci použity tři. První byla využita metoda polostrukturovaného rozhovoru. Rozhovory proběhli se spolujednatel společnosti a HR manažerkou. Celkem jim bylo položeno 17 předem připravených otázek. Na základě polostrukturovaných rozhovorů byly sestaveny otázky do dotazníku, kterým bylo osloveno 85 pracovníků společnosti s výjimkou majitelů. Dotazník byl distribuován elektronickou formou a vrátilo se 74 vyplněných dotazníků. Návratnost dotazníku byla 87 %. Respondenti museli odpovědět na 26 otázek. Z toho bylo 11 otázek uzavřených a 11 otázek polouzavřených, 4 byly otevřené a respondenti mohli napsat svou vlastní odpověď. Poměr respondentů byl genderově vyrovnaný. Poslední využitou metodou bylo skryté pozorování. Předmětem pozorování bylo zjištění aktuálního stavu pracovního prostředí, atmosféry, dodržování pracovních režimů a doby odpočinku. Pozorování proběhlo na obou pobočkách společnosti v Praze a Nymburce.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Výsledky dotazníkového šetření a pozorování poukazují na nedostatky v systému péče o pracovníky ve společnosti Channel Partners. Zaměstnanci jsou spokojeni s pracovním prostředím. Vyhovuje jim barevná úprava pracoviště, rozměr pracovní plochy, osvětlení a dekorace. Nejsou spokojeni se společnými toaletami pro muže a ženy, které jsou na pobočce v Praze. Pracovníci marketingu jsou nespokojeni s hlukem na pracovišti. V Nymburce mají pracovníci problémy s teplotou ovzduší a velmi často jim je v kanceláři chladno. Zaměstnanci nymburské pobočky by na pracovišti uvítali kávovar. Ve firmě jsou velmi dobré mezilidské vztahy. K pracovním vztahům se kladně vyjádřilo 97,8 % pracovníků. Pokud na pracovišti vznikne konflikt, je způsobený nepřesně vymezenými kompetencemi pracovníků. Tento důvod konfliktu je i příčinou práce v době odpočinku. Práce nad rámec pracovní doby se týká 66,2 % pracovníků, a to nejvíce v oddělení marketingu a obchodníků v terénu. Pracovníci dále jako důvod uvedli příliš mnoho práce, především administrativy. Z výsledků vyplývá, že celkovou odměnou nejsou motivováni pracovníci, kteří jsou odměňováni pouze fixním platem, bez možnosti přírůdku v podobě prémie. Pracovníci by uvítali zavedení benefitů ve formě cafeteria systému a penzijního připojištění. Zároveň pracovníci vidí jako největší benefit, který jim společnost nabízí, vzdělávání. Vzdělávání je ve firmě velmi oblíbené, především prostřednictvím metody simulace a workshopu. Školení je zajímavá a vidí za ním příležitost k rozvoji a z toho důvodu se pracovníci účastní i dobrovolných školení. Více jak polovina pracovníků není spokojena s elektronickou nástěnkou, pomocí které jsou zaměstnancům sdělovány termíny a podrobnosti školení. Celkem 43,3 % pracovníků nemá pocit, že by školení bylo vyhodnocováno. Při nástupu do zaměstnání byli pracovníci vyškoleni na BOZP. Z výsledků vyplývá, že zaměstnanci vědí, jak se zachovat v případě pracovního úrazu. Žádný z respondentů neuvedl jako zodpovědnou osobu HR manažerku. Vstupní lékařské prohlídky si pracovníci zařizují samostatně, ale po nástupu jim jsou uhrazeny náklady. Podnik v rámci společenské odpovědnosti přispívá na charitu, útulky, podporuje neziskové organizace, třídí odpad a šetří přírodní zdroje díky projektu BezPlýtvání.cz. Z celkového hodnocení vyplývá, že zaměstnanci nejsou spokojeni s firemními benefity, ale velmi si cení vztahů na pracovišti a vzdělávání, které jim firma poskytuje zcela zdarma.

### 4. Závěry a doporučení:

Na základě výsledků dotazníkového šetření a pozorování pracovního prostředí ve firmě Channel Partners s.r.o. bylo navrženo několik doporučení. Společnosti je doporučeno investovat do vybavení pracovního prostředí, aby došlo ke sjednocení obou poboček. Investice by měla být do nákupu sklenic, zásobníku na papírové ručníky a pracovní kontejnery pro pracovníky pražské pobočky. Do nymburské pobočky by měl být pořízen kávovar a přímotopy. Společnosti je doporučeno přesunout oddělení marketingu do uzavíratelného prostoru, aby pro ně bylo zajištěno klidné pracovní prostředí. Do budoucna by měla společnost provést stavební úpravy v rámci oddělení pracovního prostoru a rozdělení toalet pro muže a ženy. Společnost Channel Partners by měla prodloužit, pro pracovníky call centra, dopolední a odpolední pauzy o 10 minut, aby si stihli dojít na toaletu a občerstvit se. Pro pracovníky marketingu by měla vzniknout organizační struktura, aby bylo zajištěno, že pracovník bude přijímat úkoly pouze od svého nadřízeného, nikoliv od ostatních pracovníků. Je doporučeno, aby

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

administrativa, kterou mají na starosti obchodníci v terénu, byla předána oddělení back office. V oblasti odměňování by měla společnost zavést roční bonusy, pro pracovníky, kteří jsou odměňováni pouze fixním platem. Tyto bonusy by byly vyhodnocovány na základě zhodnocení plnění stanovených cílů. Benefity jsou součástí péče o zaměstnance, a proto dalším doporučením je zavést v podniku benefit ve formě penzijního připojištění pro všechny pracovníky. Vzdělávání je ve firmě nejoblíbenějším benefitem. Přesto pracovníkům nevyhovuje komunikace ohledně termínů a podrobností školení. Firma by měla začít informace o školeních rozesílat emailem, ve formě pozvánek v outlooku přímo do kalendáře každého pracovníka. Tento způsob má výhodu, že může pracovníka upozornit na blížící se školení. V oblasti BOZP je společnosti doporučeno, aby nadále spolupracovala s externí agenturou. Školení by ale měla probíhat elektronickou formou. Tato online forma je rychlejší a pracovník si bude moci školení udělat, až bude koncentrovaný a bude se moci soustředit. Tím bude zajištěno včasné splnění opakovacích školení před vypršením platnosti certifikátu. Pro nové zaměstnance proběhne školení BOZP na konci adaptace a stejně jako u opakovacích školení, elektronickou formou. Podniku je doporučeno, aby uvedla v online kurzu kontakt na HR manažerku, která je zodpovědná za BOZP v podniku. Tento kontakt by měl být uveden i v brožuře, kterou dostávají pracovníci při nástupu do společnosti Channel Partners s.r.o.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Péče o zaměstnance, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, zaměstnanec, řízení lidských zdrojů

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The main objective of this thesis is to define recommendations for improvements of employee care at Channel Partners s.r.o. To achieve the main objective there are three sub-objectives defined. To identify key factors of employee care at the company. Moreover, to identify mistakes in employee care. The thesis examines employee care at a chosen company which is provided to all employees at both branches.

### 2. Research methods:

Theoretical-methodologic part is based on literary research. In this part of the thesis there are literature resources, which deal with the employee care topic and occupational health and safety at work. The practical part is prepared based on three research methods, which are used in the thesis. As the first used method is semi-structured interview. The interviews took place with the co-owner of the company and the HR manager. They were asked the total of 17 pre-prepared questions. Based on the semi-structured interviews the survey questions were prepared, which were used to address 85 employees of the company with the exception of the owners. Questionnaire was distributed online and 74 filled-in questionnaires were collected. Total return rate was 87 %. Respondents answered 26 questions. Out of 26 questions, 11 questions were single-choice, 11 multiple-choice and 4 open-cloze and respondents could give their own answer. Respondents ratio was gender-balanced. The last method used was observation. The object of the observation was to find out current state of workplace, atmosphere, working hours compliance and work-life balance. The observation took place at both branches of the company in Prague and Nymburk.

### 3. Result of research:

Results of the research and observation show mistakes in employee care at Channel Partners company. Employees are satisfied with their workplace. They are contented with workplace colour design, workplace size, lightening and decorations. They are not satisfied with one shared toilet in Prague branch. Marketing employees are not contented with the noise at the workplace. In Nymburk employees have problems with workplace air temperature. Employees of Nymburk branch would welcome a coffee machine. There are very good workplace human relations. 97,8 % of employees expressed their positive opinion of workplace human relations. If a conflict arises at a workplace, it is caused by unclearly delegated competences. This reason for the conflicts is also the cause of working overtime. 66,2 % of employees work overtime, mainly marketing department employees and sales force employees. Employees moreover added administrative overload as another reason. The results show that complete remuneration is not a motivation for employees who are given only fixed salary without the option of bonus. Employees would welcome implementation of benefits in the form of Cafeteria system and supplementary pension rights. Education is for employees also one of the greatest benefits offered by the company. Education is favourite among the employees, by means of simulation method and workshop method. Trainings are interesting for the employees, because they perceive them as an opportunity for their development and therefore they participate in voluntary trainings. More than a half of employees is not satisfied with the „electronic notice board“, which is used for providing information about the trainings. The total number of 43,3 % employees does not have the feeling that the trainings are evaluated. Employees were trained in Occupational Safety and Health issues during company onboarding. The results show that employees know how to behave in case of occupational injury. None of the respondents named HR manager as the responsible person. Pre-recruitment medical examinations are organized by employees individually but after their recruitment all costs are covered. The company in terms of corporate social responsibility donates to charities, animal shelters, support non profit-making organizations, they recycle waste and conserves natural resources through „BezPlýtvání.cz“ project. The total evaluation shows that employees are dissatisfied with company benefits but really appreciate employee relationships at the workplace and education trainings offered to them completely for free.

### 4. Conclusions and recommendation:

Based on the research results and work environment and workplace observation at Channel Partners s.r.o. company, several recommendations were proposed. The company is suggested investing in workplace equipment. The investment should be made into paper towel holder, new glasses and workplace drawers for the Prague branch employees. For the Nymburk branch, a coffee machine and heaters should be bought. The company is recommended to change the workplace for marketing department into a closed office space for them to have calm work environment. For the future, the company is recommended to make construction changes to separate workplace and to separate restrooms. Channel Partners company is supposed to prolong morning and afternoon breaks for Call center employees so that they have enough time to go to restrooms and to refresh themselves. A new organizational structure should be made for marketing department, so it is ensured that subordinate receives

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

tasks only from his/her superior, not from other management employees. It is recommended to the company that the administrative tasks performed by sales force are forwarded to the back office. In the field of remuneration, the company should implement annual bonuses for employees who are paid only fixed salary. These bonuses should be evaluated based on assessment of established objectives. Benefits are part of customer care and therefore it is recommended to the company to establish benefits in the form of supplementary pension rights for all employees. Education is the most favourite benefit for the company employees. Yet, employees are not satisfied with communication of training details. The company should distribute the training information via e-mail in the form of email invitation directly to each employee's email calendar. There is advantage to this form in its ability to notice employees of upcoming training. In the field of Occupational Safety and Health issues, the company is recommended to continually cooperate with external agency. The trainings should be held in electronic form. This online form is quicker and each employee can complete the trainings when he/she is relaxed and concentrated. This way, the timely completion of refresher trainings is ensured before the expiration of the certificate validity. For newcomers the Occupational Safety and Health issues training takes place in the end of their onboarding period and in electronic form as well. It is recommended to the company to state HR manager's contact information in the online course. This contact information should also be stated in the brochure, which is given to employees during their recruitment process.

## KEYWORDS

Employee care, Occupational Safety and Health issues, employee, human resources

## JEL CLASSIFICATION

J24 – Human Capital, Skills, Labor Productivity, M12 – Personnel Management O15 – Human Resources, Human Development.

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Barbora Štěchová
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní obor:	Management firem
Studijní skupina:	MF 24
Název DP:	Péče o zaměstnance ve společnosti Channel Partners s.r.o.
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1 Úvod</li><li>2 Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none"><li>2.1 Péče o zaměstnance</li><li>2.2 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci</li><li>2.3 Metodika práce</li></ol></li><li>3 Praktická část práce<ol style="list-style-type: none"><li>3.1 Představení společnosti Channel Partners s.r.o.</li><li>3.2 Systém péče o zaměstnance ve společnosti Channel Partners s.r.o.</li><li>3.3 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci</li><li>3.4 Výzkum a vyhodnocení</li><li>3.5 Návrhy a doporučení společnosti</li></ol></li><li>4 Závěr</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. <i>Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy</i>. 13. vyd. Praha : Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.</li><li>• KOUBEK, J. <i>Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky</i>. 5.vyd. Praha : Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.</li><li>• ŠIKÝŘ, M. <i>Personalistika pro manažery a personalisty</i>. 2. vyd. Praha : Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.</li><li>• WILTON, N. <i>An introduction to human resource management</i>. 3rd Revised edition. London : Sage Publications, 2016. ISBN 9781473954199.</li></ul>
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 13. 12. 2019</li><li>• Zpracování teoretické části do 29. 2. 2020</li><li>• Zpracování výsledků do 30. 4. 2020</li><li>• Finální verze do 1. 5. 2020</li></ul>
Vedoucí práce:	Mgr. Tereza Raisová, Ph.D.

V Praze dne 1. 12. 2019

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

Prof. Ing.  
Milan  
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.  
Ing. Milan Žák CSc.  
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák  
CSc., c=CZ, o=Vysoká škola  
ekonomie a  
managementu, a.s.,  
givenName=Milan,  
sn=Žák, serialNumber=ICA  
- 10393535

# Obsah

1 Úvod.....	1
2 Teoreticko-metodologická část práce .....	3
2.1 Péče o zaměstnance.....	3
2.1.1 Pracovní doba a doba odpočinku.....	6
2.1.2 Pracovní prostředí.....	9
2.1.3 Odměňování zaměstnanců a benefity.....	14
2.1.4 Vzdělávání zaměstnanců.....	20
2.1.5 Společenská odpovědnost firem .....	25
2.2 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci .....	26
2.3 Metodika .....	30
3 Praktická část.....	32
3.1 Představení společnosti Channel Partners s.r.o. ....	32
3.2 Systém péče o zaměstnance ve společnosti Channel Partners.....	33
3.3 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci .....	37
3.4 Výzkum a vyhodnocení.....	38
3.4.1 Metoda pozorování .....	38
3.4.2 Dotazníkové šetření .....	43
3.5 Návrhy a doporučení společnosti.....	52
4 Závěr .....	61

Literatura

Seznam příloh



## Seznam grafů

Graf 1 Příčiny vzniku konfliktů .....	45
Graf 2 Rozdělení pracovníků nemotivovaných celkovou odměnou, podle pracovních pozic ..	46
Graf 3 Seřazení vzdělávacích metod, podle jejich efektivity .....	48
Graf 4 Spokojenost pracovníků s faktory péče o zaměstnance .....	50

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Pracovní prostředí v širším pojetí .....	10
Obrázek 2 Pracovní prostředí v užším pojetí .....	12
Obrázek 3 Model celkové odměny .....	19
Obrázek 4 Cyklus systematického podnikového vzdělávání .....	22
Obrázek 5 Kancelářské kontejnery .....	XVII
Obrázek 6 Sklenice .....	XVIII
Obrázek 7 Kancelářský kávovar .....	XVIII
Obrázek 8 Zásobník na papírové ručníky .....	XIX
Obrázek 9 Teplovzdušný konvektor .....	XIX
Obrázek 10 Organizační struktura .....	XX
Obrázek 11 Hodnotící formulář .....	XXI

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Příčiny práce v době odpočinku .....	46
Tabulka 2 Náklady na vybavení kanceláře .....	XVII

# 1 Úvod

V dnešní době je velmi složité najít kvalitního pracovníka, a když se to podniku podaří, je zapotřebí si takového člověka ve firmě udržet. Je důležité, aby pracovník odpovídal odborným požadavkům na pracovní místo, ale zároveň zapadal do firemní kultury a dokázal se s ní ztotožnit. Neméně důležité je zapadnutí do pracovního kolektivu. Pokud se bude pracovník cítit dobře, bude rád chodit do zaměstnání a je větší pravděpodobnost, že bude odvádět kvalitní výkon. Tyto faktory dělají ze zaměstnance loajálního a kvalitního pracovníka.

Tato diplomová práce se věnuje tématu péče o zaměstnance ve společnosti. Zaměstnanci jsou tím největším bohatstvím firmy a právě proto, je potřeba se o ně starat, pečovat o ně a zajistit jim spokojenost na pracovišti. Péče o zaměstnance je důležitým souborem činností, díky kterému je pracoviště příjemným prostředím pro vykonávání práce a optimální výkon zaměstnanců. Jen spokojený pracovník se stává dobrým zaměstnancem. Všechny faktory, které zaměstnanci dávají pocit spokojenosti, z něj dělají věrného zaměstnance, kterého společnost touží mít. Právě spokojení a věrní zaměstnanci jsou největší konkurenční výhodou na trhu v boji s ostatními organizacemi. Systém péče o zaměstnance je velmi důležitý a je potřeba, aby se mu zaměstnavatelé věnovali do hloubky. Pracovník se ve své práci potřebuje cítit bezpečně a k tomu musí mít přizpůsobené pracovní podmínky. Zaměstnancům náleží příjemné a hezké pracovní prostředí, kvalitní vybavení pracoviště, spravedlivé finanční ohodnocení a možnost vzdělávání a rozvoje. Zaměstnavatelé nesmějí zapomínat na oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Zaměstnavatel musí zajistit pro pracovníky takové podmínky, aby se pracovník cítil v zaměstnání bezpečně.

Téma diplomové práce bylo vybráno z důvodu velké aktuálnosti a osobní zkušenosti. Autorka se setkala s dvěma různými přístupy k péči o zaměstnance. Velkým rozdílem byl přístup zaměstnavatele k poskytování péče. V jedné firmě byl velmi propracovaný systém a zaměstnanci měli v kanceláři vše, na co si vzpomněli. Především v oblasti odměňování byl systém velmi propracovaný. Druhá společnost neměla systém péče o zaměstnance kvalitní v žádné z jejích oblastí. Přejít z firmy s kvalitní péčí o zaměstnance do společnosti, která se této oblasti příliš nevěnuje, byl složitý a pro autorku byl nemotivační. Brzy došlo k nespokojenosti a následně i odchodu ze zaměstnání. Je správné, že se zaměstnavatelé této oblasti v posledních letech věnují více, než tomu bylo dříve. A také faktorů, které mohou firmy svým stávajícím nebo budoucím pracovníkům nabídnout, neustále narůstá. Firmy se předhánějí, která nabídne pracovníkovi ty nejvýhodnější a nejzajímavější podmínky. Péče o zaměstnance obsahuje to něco navíc, co zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům, za co si ho mohou vážít.

Cílem práce je formulovat doporučení na zlepšení systému péče o zaměstnance ve společnosti Channel Partners s.r.o. Pro dosažení hlavního cíle byly definovány dva cíle dílčí. Prvním dílčím cílem je identifikovat klíčové faktory péče o zaměstnance ve společnosti a druhým cílem je identifikovat nedostatky v systému péče o zaměstnance. Práce zkoumá péči o zaměstnance ve vybrané společnosti, která je poskytována všem pracovníkům na obou jejích pobočkách.

Diplomová práce je rozdělena na dvě kapitoly. Teoreticko-metodologickou a praktickou část. Každá kapitola je rozdělena na další podkapitoly, které se věnují dané problematice. Teoreticko-metodologická část je věnována systému péče o zaměstnance a bezpečnosti a ochraně zdraví při práci. Podkapitola péče o zaměstnance dále pracuje s jednotlivými faktory péče o pracovníky, jako pracovní doba a doba odpočinku, pracovní prostředí a jeho vliv na pracovníky. Práce se také věnuje důležitosti vztahů na pracovišti. Dále je v práci uveden systém odměňování pracovníků, kde je pojednáváno o odměně za práci a doplňkových formách mzdy. Diplomová práce se dále věnuje vzdělávání, rozvoji pracovníků a metodách vzdělávání. Tato podkapitola také obsahuje vysvětlení společenské odpovědnosti firem ve všech jejích třech

oblastech působení. Druhou podkapitolou je bezpečnost a ochrana zdraví při práci, kde jsou vysvětleny principy BOZP, povinnosti zaměstnavatelů a zaměstnanců ve vztahu k BOZP, lékařské prohlídky. Kapitola se také věnuje povinnostem při vzniku pracovního úrazu, jeho řešení a minimalizaci následků. Teoreticko-metodologická část končí metodikou, která je použita v diplomové práci pro zpracování praktické části.

Praktická část se zabývá představením firmy Channel Partners, která je předmětem zkoumání v oblasti péče o zaměstnance s BOZP. Praktická část uvádí stávající situací v oblasti péče o zaměstnance a BOZP v podniku, která je zpracována na základě výsledků z provedených rozhovorů. Tato podkapitola představuje konkrétní činnosti, které firma v této oblasti podniká. Další kapitoly práce se věnují vyhodnocení výzkumu, který je proveden na základě pozorování a dotazníkového šetření. Z výsledků výzkumných metod, které jsou v diplomové práci použity, jsou společnosti navržena doporučení. Tato doporučení jsou rozdělena do dalších podkapitol. Doporučení jsou implementována do oblasti pracovních režimů a doby odpočinku, pracovního prostředí, odměňování, vzdělávání a BOZP. Tato doporučení mají za úkol zajištění zlepšení systému péče o zaměstnance ve společnosti.

V práci je použito několik výzkumných metod. První použitá metoda je metoda polostrukturovaného rozhovoru, který proběhl na začátku měsíce března se spolujednatel společnosti a HR manažerkou. Rozhovor proběhl dle předem stanovených otázek. Na základě uskutečněných rozhovorů je sestaven dotazník, který je rozeslán všem pracovníkům společnosti s výjimkou majitelů. Dotazník má ověřit výpovědi spolujednatel a HR manažerky z uskutečněných rozhovorů. Třetí metodou pro získání informací je metoda pozorování, která má za cíl zjištění aktuálního stavu pracovního prostředí, atmosféry, dodržování pracovních režimů a doby odpočinku.

## 2 Teoreticko-metodologická část práce

Kapitoly v teoreticko-metodologické části se orientují na témata spojená s pojmem péče o zaměstnance. Dále se práce zabývá představením pojmů, které jsou s tématem úzce spojeny, a vysvětlují propojení péče o zaměstnance s ostatními personálními činnostmi. V práci je zpracovaná problematika bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, legislativní náležitosti a vliv na pocit bezpečí zaměstnanců. Teoretická část je zakončena kapitolou metodiky, kde je představen postup a výzkumné metody, které byly použity pro vypracování praktické části.

### 2.1 Péče o zaměstnance

Dle Dvořákové et al. (2012, s. 119) řada organizací říká, že zaměstnanci jsou tím největším bohatstvím firmy. Autorka doplňuje, že z toho důvodu se zaměstnavatelé zaměřují na kvalitu pracovního života. Dle Koubka (2015, s. 344) je péče o zaměstnance spolu s politikou odměňování oblastí, kterou nejčastěji zaměstnanci a potencionální zaměstnanci používají k porovnávání podniku s podniky jinými. Lawler a Boudreau (2012, s. 24) tvrdí, že pokud nemá firma kvalitní lidské zdroje, není možné, aby společnost dosahovala kvalitního zisku. Autoři (2012, s. 121) dále říkají, že majitelé firem věnují péči o zaměstnance výrazně vyšší finanční prostředky, než tomu bylo dříve. Dle autora, v některých společnostech dokonce náklady na lidský kapitál představují tu největší nákladovou položku společnosti.

Péče o zaměstnance je široký pojem, který si každý zaměstnavatel může vysvětlovat jinak. Podle Koubka (2015, s. 343) neexistuje žádná správná definice, která vymezuje oblasti tohoto pojmu. Důležitou součástí systému péče o pracovníky tvoří faktory, které mají nepřímý vliv na spokojenost zaměstnanců, a díky tomu se tento pojem stal tak rozsáhlý. Právě proto, že je tento pojem tak široký, ani autoři odborné literatury se neshodnou na jeho jednotném vymezení. Odlišnosti názorů mohou být založené i na různé národnosti autorů a odlišnosti mentality obyvatel. Například Armstrong (2015, s. 685) se rozchází s Koubkem (2015, s. 343) v názoru na zaměstnanecké výhody. Armstrong (2015, s. 685) má pohled na péči o zaměstnance zúžený oproti Koubkovi (2015, s. 343) a zaměstnanecké výhody nepovažuje za součást systému péče o zaměstnance. Dle Šikýře (2016, s. 140) se péče o zaměstnance zaměřuje především na oblasti pracovní doby, pracovního prostředí a podmínek, vztahů na pracovišti a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Koubek (2015, s. 343) uvádí základní členění péče o zaměstnance. Rozděluje ji na tři základní skupiny:

- povinná péče o pracovníky;
- smluvní péče o pracovníky;
- dobrovolná péče o pracovníky.

Stejně jako Koubek (2015, s. 343) uvádí rozdělení péče o zaměstnance i Šikýř (2016, s. 140). Šikýř (2016, s. 140), ale uvádí pouze dvě kategorie rozdělení. Autor dělí péči o zaměstnance pouze na péči povinnou a péči dobrovolnou. Pojem smluvní péče je dle výkladu Šikýře (2016, s. 140) zahrnutý v kategorii povinné péče o zaměstnance.

#### Povinná péče o zaměstnance

Povinná péče o zaměstnance je dána zákonem a zaměstnavatel je povinen dodržovat stanovené podmínky. Šikýř (2016, s. 140) říká, že tento druh péče vyplývá z pracovněprávních předpisů, pracovních nebo kolektivních smluv. Koubek (2015, s. 343) ještě doplňuje smlouvy nadpodnikové úrovně. Všechny povinnosti zaměstnavatele vyplývají ze zákoníku práce,

konkrétně se touto skutečností zabývá část desátá. Povinná péče o zaměstnance je kromě Zákoníku práce zanesena i v Listině základních práv a svobod. Povinná péče o zaměstnance je úzce spojena s bezpečností a ochranou zdraví při práci, které je v této práci věnována celá podkapitola.

Dvořák (2014) na svých stránkách uvádí shrnutí povinností zaměstnavatele v oblasti povinné péče o zaměstnance. Zaměstnavatel je povinen (Dvořák, 2014):

- zajistit zaměstnancům odborný rozvoj – zaučení a zaškolení do práce, zajištění odborných praxí pro absolventy škol, zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců;
- zajistit bezpečnou úschovu osobních předmětů a svršků, které nosí pracovníci do zaměstnání;
- zajistit pracovníkům možnost stravování na všech směnách – s výjimkou služebních cest;
- zajistit speciální podmínky na pracovišti pro těhotné a kojící ženy. Dále také pro matky, a to až do konce devátého měsíce po porodu;
- zajistit speciální podmínky na pracovišti pro mladistvé pracovníky.

S Dvořákem (2014) se shoduje i Šikýř (2016, s. 140), který ještě doplňuje zajištění speciálních podmínek pro zdravotně postižené zaměstnance. Dále také autor dodává, že poskytování uvedené péče o zaměstnance je zákonnou povinností všech zaměstnavatelů, ale také ekonomickou povinností. Dvořáková et al. (2012, s. 167) upozorňuje, že pracovník, který je nucen vykonávat práci v nepříznivých podmínkách, časovém tlaku, při nadměrném zatížení nebo v opačném případě při úkolech, které jsou pod jeho možnostmi, ztrácí chuť a motivaci k práci. Vítek (2014) říká, že příznivé pracovní podmínky vyvažují soukromý život, ale také přispívají k pozitivním pracovním vztahům mezi spolupracovníky a také přispívají k pozitivnímu vztahu s nadřízeným pracovníkem. Lze tedy vyvodit závěr, že dobrá pracovní atmosféra je základem pro příjemné pracovní prostředí.

### **Smluvní péče o zaměstnance**

Koubek (2015, s. 343) píše, že smluvní péčí o pracovníky zákon rozumí vztah, který je upravený kolektivními smlouvami, které jsou uzavřené na úrovni společnosti. Galvas et al. (2018, s. 345) kolektivní smlouvu definují jako pracovní právní vztah, který smí být uzavřen pouze mezi odborovou organizací a zaměstnavatelem. Žádný jiný subjekt toto právo nemá. Koubek (2015, s. 331) uvádí definici odborů jako sdružení zaměstnanců určených k ochraně práv zaměstnanců a obhajobě zájmů pracovníků. Dále autor říká, že právo na založení odborů a odborově se sdružovat je uvedeno v zákonech každého státu a mezinárodních úmluvách. Kolektivní smlouvy tedy můžeme vnímat jako podporu zaměstnanců a to i zaměstnanců, kteří nejsou odborově organizovaní. Podle Kocianové (2010, s. 189 in Koubek, 2007) zájmem kolektivního projednávání, ve spojitosti s péčí o zaměstnance mohou být oblasti pracovního poměru, pracovní doby, pracovní režim, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, vzdělávání pracovníků a sociální podmínky. Důležitou roli, jak říká Koubek (2015, s. 341) hraje při kolektivním vyjednávání personální útvar, který archivuje dokumentaci a zápisy a následně dohlíží na dodržování nastavených podmínek v kolektivní smlouvě.

### **Dobrovolná péče o zaměstnance**

Předchozí dvě uvedené kategorie jsou pro všechny zaměstnance stejné a povinné. Jak píše Koubek (2015, s. 343), možnost odlišit se od ostatních podniků, nebo přesněji od své konkurence, mají zaměstnavatelé v dobrovolné péči o pracovníky. Zaměstnavatel tak činí nad

rámec zákonné péče a je pouze na nich, zda se rozhodne dobrovolnou péčí poskytovat nebo nikoliv. Dle Kocianové (2010, s. 16) dobrovolná péče ukazuje na kvalitu a šířku personální politiky zaměstnavatele. Autorka vysvětluje, že personální politika je odrazem významu lidí, který jim společnost pro svojí efektivní činnost přikládá. S tímto tvrzením se ztotožňuje i Armstrong (2015, s. 142), který píše o celkovém zaměření personální politiky, které vyjadřuje postoj ke svým pracovníkům. Dále autor říká, že personální politika je vyjádřením určitých hodnot, jak chce organizace se svými zaměstnanci zacházet. Vhodným nástrojem pro vyvolání pocitu potřebnosti u zaměstnanců je právě dobrovolná péče o zaměstnance, která jim dá pocit, že si jich společnost váží a dbá na jejich zájmy a spokojenost.

Koubek (2015, s. 344) poukazuje na fakt, že tento druh péče o zaměstnance se stává velmi oblíbeným a stále více rozšířeným. Autor doplňuje, že určitá volnost v systému dobrovolné péče, dává zaměstnavatelům možnost udržet své pracovníky ve stále vysokém tempu a úrovni vykonávané práce. Šikýř (2016, s. 140) říká, že dobrovolná péče je způsob, jak neustále motivovat své zaměstnance. Autor dále tvrdí, že problematika péče o zaměstnance vychází z motivace. Se Šikýřem částečně souhlasí i Koubek (2015, s. 344), který tvrdí, že péče o zaměstnance nemá především sociální cíl, ale je nástrojem pro motivaci pracovníků v organizaci, dále také na jejich získávání a stabilizaci. Dvořáková et al. (2012, s. 219) uvádí, že kvalita odvedené práce a míra pracovního úsilí je ovlivněna jak vnitřními podněty, tak vnějšími pobídkami k činnosti. Barták (2011, s. 65) uvádí jako možnosti vnitřní motivace pocit sounáležitosti, pocit uznání a osobní rozvoj zaměstnance. S tímto tvrzením se shoduje i Wilton (2016, s. 9), který potvrzuje důležitost ocenění práce zaměstnanců. Wilton (2016, s. 9) vnímá tyto faktory jako investici do lidského kapitálu, čímž prohlubuje věrnost pracovníků organizaci, založenou na důvěře mezi pracovníky a zaměstnavatelem. Šikýř (2016, s. 141) jako vnitřní odměnu definuje komplexnost, rozmanitost, autonomitu vykonávané práce a s tím spojenou i zpětnou vazbu. Autor dále definuje prvky vnější motivace, kterými jsou mzda, funkční postup, příznivější pracovní prostředí.

Stimulů pro motivaci v oblasti péče o zaměstnance je velké množství a záleží jen na zaměstnavateli, který nástroj zvolí. Podle Kocianové (2010, s. 187) by ale vždy měl být v souladu s personální politikou společnosti a být efektivně využit. Organizace by neměly dle Bartáka (2011, s. 105) vnímat prostředky investované do zaměstnanců jen jako nákladovou položku, ale především jako nástroj výhodné oboustranné investice.

Definic této problematiky je velké množství. Koubek (2015, s. 343) definuje nejširší pojetí péče o zaměstnance takto:

- pracovní doba a pracovní režim;
- pracovní prostředí;
- bezpečnost a ochrana zdraví;
- personální rozvoj pracovníků;
- služby poskytované pracovníkům na pracovišti;
- ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám;
- péče o životní prostředí.

S oblastmi péče o zaměstnance, které Koubek (2015, s. 343) definuje, se částečně shoduje i Šikýř (2016, s. 140), ten však doplňuje seznam o pracovní vztahy. Dvořáková et al. (2012, s. 179) upozorňuje na rozdílnost obsahu péče o zaměstnance v zahraničí, která je daná především rozdílností zákonů. Tuto skutečnost potvrzuje Armstrong (2015, s. 686), který definuje pouze dvě skupiny péče o zaměstnance. Autor uvádí kategorie individuální a skupinové péče. Oblast individuální péče obsahuje, dle Armstronga (2015, s. 686), služby související s rodinnými problémy, úmrtím blízké osoby, nemoci, problémy v zaměstnání či problémy starších,

penzionovaných zaměstnanců. Autor definuje i skupinovou péči o zaměstnance, která zahrnuje společenské nebo sportovní aktivity, pomoc dobročinným organizacím nebo kluby pro penzionovaný personál.

### **2.1.1 Pracovní doba a doba odpočinku**

Pracovní doba je čas, který pracovník tráví prací. Pracovní dobu a dobu odpočinku definuje zákon. Konkrétně vychází z právní úpravy zákoníku práce 262/2006 Sb. § 78–100. Doušová (2014) říká, že zákon definuje pracovní dobu jako časový úsek, kdy je zaměstnanec povinen vykonávat práci pro zaměstnavatele, v níž je dle pokynů zaměstnavatele, připraven zaměstnanec k výkonu stanovené práce. Koubek (2015, s. 344) ale tento pojem definuje v širším pojetí. Autor vymezuje pracovní dobu jako časovou využitelnost zaměstnance, jeho volný čas, tedy jeho životní úroveň a způsob života, který má vliv na uspokojování jeho potřeb mimo práci, pracovních schopností, jeho zdraví a dalších. Šikýř (2016, s. 141) pojem pracovní doba determinuje velmi podobně, jako Koubek (2015, s. 344) a doplňuje tvrzení, že předpokladem pro dosažení optimálního výkonu zaměstnance a vykonávání sjednaných pracovní úkonů, je zásadní, aby pracovní doba a doba odpočinku byla naplánovaná v souladu s cíli organizace, ale zároveň s ohledem na potřeby pracovníka.

#### **Pracovní doba**

Zákoník práce přesně vymezuje povinnosti zaměstnavatele v řízení pracovní doby a doby odpočinku svých zaměstnanců. Zákon 262/2006 Sb. určuje délku stanovené týdenní pracovní doby na 40 hodin. Rozdílnou délku pracovní doby za týden mají pracovníci pracující v podzemí při těžbě uhlí, rud, nerostných surovin (Zákon č. 262/2006 Sb. § 79). Dále také osoby pracující na nepřetržitý třisměnný provoz a také pracovníci pracující na dvousměnný provoz (Zákon č. 262/2006 Sb.). Zákon dále uvádí i maximální délku pracovního dne pro mladistvé do 18 let a délku jedné směny, která nesmí přesáhnout 12 hodin. Zákon 262/2006 Sb. zároveň definuje výjimky, u kterých může být týdenní pracovní doba zkrácena a to bez snížení výše mzdy. Avšak tato výjimka musí být dle Šikýře (2016, s. 153) zanesena v kolektivní smlouvě nebo musí být stanovena interním předpisem podniku. Pracovníkům s kratší pracovní dobou, nesmí zaměstnavatel práci přesčas nařídít.

Během pracovního dne, mají zaměstnanci právo na odpočinek. Dvořáková et al. (2012, s. 184) vysvětluje přestávky regulované a neregulované. Dle Dvořákové et al. (2012, s. 184) je důvodem použití regulovaných přestávek například práce s vázaným rytmem, nebo důvod bezpečnosti a ochrany zdraví a bezpečnosti práce. Zaměstnavatel je povinen poskytnout zaměstnancům přestávku, jejichž délku jim určuje zákoník práce. Pracovník má nárok, po 6 hodinách nepřetržité práce, na přestávku na jídlo (Zákon č. 262/2006 Sb. §88). Pracovníkům do 18 let je dle zákona 262/2006 Sb. §88 tato přestávka povolena po 4,5 hodinách nepřetržité práce. Tato přestávka na oddech a jídlo je stanovena zákonem 262/2006 Sb. §88 na 30 minut. V případě, že by tato přestávka byla rozdělena, nesmí být žádná její část kratší než 15 minut a nesmí být poskytnuta na začátku, či konci pracovní doby (Zákon č. 262/2006 Sb. §88). Jak říká zákon 262/2006 Sb. §88 přestávka není započítávána do pracovní doby. Koubek (2015, s. 345) píše, že zaměstnavatelé mohou podle povahy vykonávané práce pracovníkem přistoupit i k dodatečným pauzám v práci. Autor doplňuje, že všechny dobrovolné pauzy, které jsou zaměstnancům poskytovány, jsou již pouze v režii zaměstnavatele a to jak jejich délkou, tak četností. Koubek (2015, s. 345) upozorňuje, že zaměstnanec by měl v zaměstnání cítit určitou volnost a důvěru od zaměstnavatele, proto přestávky v práci často vycházejí z přání pracovníka a jeho potřeby si odpočinout.

Jak vyplývá z tiskové zprávy Robert Half Internacional (2012), stále více se společnosti snaží být atraktivním zaměstnavatelem a stále více zavádějí ve svých společnostech pružnou pracovní dobu. Robert Half Internacional (2012) uvádí, že pružná doba se objevuje mezi nejoblíbenějšími benefity od zaměstnavatele napříč různými pracovními zaměřením. Zákon 262/2006 Sb. §85 pružnou pracovní dobu vykládá jako dva časové úseky, základní a volitelný, jejichž začátek a konec je určen zaměstnavatelem. Jak určuje zákon 262/2006 Sb. §85, volitelná část nesmí přesáhnout 12 hodin.

Koubek (2015, s. 346) i Šikýř (2016, s. 154) uvádí nejčastější možnosti poskytnutí flexibilní pracovní doby:

Zkrácení pracovního úvazku – je dle Koubka (2015, s. 346) snížení počtu hodin, které musí pracovník odpracovat. Zaměstnanec je tedy podle Šikýře (2016, s. 153) přidělen menší rozsah práce. Dále dle Koubka (2015, s. 346) může být částečný pracovní úvazek nastaven na pravidelné nebo nepravidelné bázi. Dále autor vysvětluje, že při pravidelném nastavení, se dohodne pracovník se svým nadřízeným na počtu hodin, které každý pracovní den odpracuje, u nepravidelného způsobu zkrácení úvazku, má zaměstnanec stanovený pouze počet hodin, které musí dle dohody odpracovat za určité období. Tento druh pracovního úvazku je vhodný především pro matky s malými dětmi, studenty nebo pro pracovníky, kteří jsou již v důchodovém věku. Jak píše Šikýř (2016, s. 153), pracovníkům s nižším počtem odpracovaných hodin je snížena mzda či plat odpovídající menšímu úvazku. I přesto, ale Dvořáková et al. (2012, s. 181) říká, že nevýhodou pro zaměstnavatele je zvýšení personálních nákladů a náročnost organizace práce.

Sdílené pracovní místo neboli job sharing – Koubek (2015, s. 347) říká, že tato možnost je založena na uzavření smlouvy mezi dvěma nebo více osobami, kteří mají společně za úkol zajistit práci na jednom pracovním místě. Kučerová (2016) objasňuje, že zaměstnavatel v tomto případě neurčuje pracovníkům pracovní dobu, pouze určí čas, kdy musí být na pracovním místě vykonávána práce, dále pak záleží na domluvě pracovníků, jak se mezi sebou domluví. Zde upozorňuje Dvořáková et al. (2012, s. 182) na možnost vzniku konfliktů mezi pracovníky, kteří si mají práci rozdělit. V tom vidí autorka nevýhodu tohoto modelu vykonávání práce. Podle Doušové (2015) tento způsob zaměstnání, právě z důvodu menší vytíženosti, vyhovuje především rodičům malých dětí. Sdílené pracovní místo, může zaměstnavatelům přinést vyšší produktivitu práce a také může zaručit, že bude na pracovním místě vždy kvalifikovaný pracovník. S tím souhlasí i Kučerová (2016), která tvrdí že sdílené pracovní místo zajistí získat několik odborníků na jedno pracovní místo. Naopak Kotíková et al. (2019, s. 7) vidí úskalí, že pro zaměstnavatele vznikají vyšší náklady například na zaučení většího počtu zaměstnanců, nebo administrativní náklady, pracovní oděvy atd. Kotíková et al. (2019, s. 9) objasňuje, že pojem sdílené pracovní místo, zatím není upraveno v zákoníku práce.

Distanční práce – jedná se dle Koubka (2015, s. 347) o pracovní režim, při kterém zaměstnanec nemusí pravidelně navštěvovat pracoviště. Šikýř (2016, s. 156) poukazuje výhodu, že zaměstnancům se snižují cestovní náklady a ušetří čas, který by strávili na cestě do zaměstnání, díky tomu mohou optimalizovat svůj pracovní a soukromý život. Koubek (2015, s. 350) upozorňuje na fakt, že pracovníci při tomto druhu práce zapomínají na nutnost napracovat si svou práci v době neschopnosti z důvodu nemoci či úrazu nebo z důvodu čerpání dovolené. Je nutné zamyslet se nad povahou pracovníka to především z důvodu, o kterém hovoří Valentová (2017) Autorka říká, že pro zaměstnance, kteří mají problém s pracovní morálkou, dodržováním termínů, není tato forma práce vhodná. Na zaměstnance je dle autorky kladen větší tlak ohledně sebedisciplíny a organizace práce. Šikýř (2014, s. 140) říká, že aby mohl zaměstnavatel nabízet tuto formu práce, musí mít dobré technologické vybavení, aby mohl svým pracovníkům, kteří nejsou v kanceláři, umožnit komunikaci s kolegy či obchodními



partnery. Koubek (2015, s. 349) ještě upozorňuje na obtížnost zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Distanční práce je upravena v § 317 zákoníku práce.

Smlouva na roční počet pracovních hodin – Koubek (2015, s. 346) navíc ještě uvádí možnost uplatnění této možnosti v sezónních pracích nebo při nerovnoměrném získávání pracovních zakázek, případně může sloužit k pokrytí nedostatku zaměstnanců v době dovolených. Dle Dvořákové et al. (2012, s. 181) tato smlouva zavazuje zaměstnance k odpracování počtu hodin a jejich umístění. Autorka dále dodává, že pracovní doba je nerovnoměrně rozvržená a pracovní týden může být v různých obdobích různě dlouhý.

Uplatnění flexibilní pracovní doby je dle Šikýře (2016, s. 154) součástí přístupu work life balance. Tímto pojmem Kocianová (2012, s. 105) vysvětluje nalezení rovnováhy mezi pracovním životem a soukromým životem.

### **Doba odpočinku**

Dobu odpočinku Šikýř (2014, s. 136) definuje jako dobu, která není pracovní dobou. Stejně jako zákoník práce nařizuje zaměstnavatelům poskytování přestávek pro oddech, jídlo, tak vymezuje pojmy nepřetržitý denní a týdenní odpočinek a práci během dovolené a svátků. Doba odpočinku je upravena zákoníkem práce, zákonem 262/2006 Sb. § 90–92. Hochman (2008, s. 263) píše, že odpočinek mezi dvěma směnami je pojmenován jako doba nepřetržitého odpočinku. Podle zákona 262/2006 Sb. se určuje, že zaměstnanec musí mít pracovní dobu rozvrženou takovým způsobem, aby mezi koncem jedné pracovní směny, a začátkem směny další měl pracovník nepřetržitý odpočinek alespoň 11 hodin a zaměstnanec do 18 let, minimálně 12 hodin, během 24 hodin po sobě jdoucích. Zákon dále uvádí výjimky, při kterých může být doba nepřetržitého odpočinku v po sobě jdoucích 24 hodinách, zkrácena na 8 hodin, ovšem za podmínky, že mu následující odpočinek bude prodloužen o dobu, o kterou byl odpočinek zkrácen. Tyto výjimky, mohou být uplatněny pouze u zaměstnanců starších 18 let (Zákon č. 262/2006 Sb. §90). V případě, že se jedná o práce sezónní, může být náhrada za zkrácenou dobu odpočinku, poskytnuta do 3 týdnů od zkrácení (Zákon č. 262/2006 Sb. §90).

Tak jako délka nepřetržitého odpočinku mezi dvěma směnami je upravena zákonem, stejně tak zákon stanovuje i povinnou dobu odpočinku pro práci o víkendu, v noci a o svátcích. Zákon o těchto dnech hovoří jako o dnech pracovního klidu. Doušová (2014) říká, že zaměstnavatel má zákonem zakázáno nařídít svým zaměstnancům práci v těchto dnech. Ve dnech pracovního klidu, může být zaměstnanci nařízena pouze ve speciálních případech, které definuje zákon 262/2006 Sb. § 91. Jedná se o výkon nutných prací, které nemůže zaměstnanec vykonat v pracovní den (Zákon č. 262/2006 Sb. §91).

Dále zákon 262/2006 Sb. §91 upravuje nařízení práce ve svátek, kde říká, že zaměstnancům může být nařízena práce ve svátek pouze v případě práce v nepřetržitém provozu, nebo při střežení objektu zaměstnavatele.

Hochman (2008, s. 263) říká, že doba odpočinku není tvořena pouze dobou odpočinku mezi dvěma směnami, ale také nepřetržitým odpočinkem v týdnu. Jedná se dle autora o dobu pracovního volna, kdy zaměstnanec není povinen být v práci a má na to ze zákona právo. Tento způsob odpočinku, je také zanesen v zákoníku práce 262/2006 Sb. Doušová (2014) píše, že zákon zaměstnavatelům nařizuje, aby pracovní doba byla rozvržena tak, že zaměstnanec má právo na 35 hodin nepřetržitého volna v týdnu. I zde musí zaměstnavatel dát pozor na věk zaměstnance, jelikož i v tomto případě, mají neplnoletí pracovníci nárok na delší odpočinek, který je stanovený zákonem 262/2006 Sb. §92 na 48 hodin. Stejně, jako z doby odpočinku na dvě směny, i zde zákon povoluje výjimky. Zákon 262/2006 Sb. §92 udává, že v případech, kdy práce nemohou být přerušeny, může být doba odpočinku zkrácena na 24 hodin, pouze však za

podmínky, že v následujících dvou týdnech bude délka nepřetržitého volna v týdnu činit celkem alespoň 70 hodin. Doušová (2014) upozorňuje, že tato výjimka zákona smí být aplikována pouze na zaměstnance za starší 18 let.

Podstatné je, aby zaměstnanci sami byli informováni o tom, kdy jim náleží doba odpočinku a mohli se případně domáhat svých práv. Junová (2012, s. 9) vysvětluje work life balance jako koncept na podporu zaměstnanců aby našli rovnováhu mezi pracovním životem a mezi svými soukromými aktivitami. Kocianová (2012, s. 105) poukazuje, že tato koncepce je dnes součástí péče o zaměstnance. Nausar (2015, s. 8) polemizuje nad správností tohoto označení, které je převzaté z angličtiny. Autor si vykládá toto označení, tak, jako by pracovník, čas v práci nepovažoval za život. Junová (2012, s. 9) se také proti tomuto výrazu vymezuje a nahrazuje ho pojmem „sladění pracovního a osobního života“. Právě pod pojmem sladění se skrývá důraz na proces soužití. Dle Nausara (2015, s. 8) se jedná o celoživotní, nikoliv jednorázový proces, který si pracovník nastaví a on bude fungovat. Dle Bedrnové a Pauknerové (2015, s. 156) největší nesoulad mezi pracovním a soukromým životem je u manažerů a pracovníků vrcholného managementu. S Bedrnovou a Pauknerovou souhlasí i Koubek (2015, s. 345), který doplňuje autorku, že nesoulad mezi prací a osobním životem u manažerů a specialistů, vytváří u pracovníků přepracovanost, problémy v rodinném životě, stres, zhoršení zdravotního stavu a další jiná negativa.

### **2.1.2 Pracovní prostředí**

Místo, kde pracovník vykonává práci, kde tráví většinu svého pracovního dne, je podstatnou složkou péče o zaměstnance. Právě proto, že většinu týdne strávíme v pracovním prostředí, je pro pracovníka důležité, aby bylo místo výkonu práce příjemné a cítil se tam dobře. Dle Kocianové (2010, s. 179) je úroveň pohody a pracovního výkonu pracovníka závislá na pracovním prostředí. Autorka poukazuje na to, že by zaměstnanec mohl kvalitně vykonávat svoji práci, musí mu být poskytnuty odpovídající pracovní podmínky. Kocianová (2010, s. 179) dále uvádí, že při dlouhodobém působení v nevhodném pracovním prostředí může dojít k problémům zdravotním či psychickým. S tímto tvrzením Kocianové se shoduje i Koubek (2015, s. 353), který dále upozorňuje na složitost adaptace pracovníka na nepříznivé podmínky. Důsledkem práce v nepříznivých podmínkách dle autora (2015, s. 353) je v pracovníkovi vzbuzena nespokojenost a odpor v práci. Toto tvrzení potvrzuje i Dvořáková et al. (2012, s. 185) a říká, že nepříznivé prostředí, které u zaměstnance vyvolává odpor k práci, se pak projeví v pracovníkově vztahu k organizaci. Šikýř (2016, s. 156) společně s Koubkem (2015, s. 353) a Kocianovou (2010, s. 179) definuje pracovní prostředí jako souhrn pracovních materiálních podmínek pracovní činnosti, které ve spojení s dalšími podmínkami, jako jsou například technologie, společenská práce či organizace práce, vytváří faktory chemické, fyzikální, sociálně psychologické, biologické a další, jako činitele, které ovlivňují pracovníka v pracovním procesu.

Michalík (2009, s. 4) pohlíží na pracovní prostředí v širším a užším pojetí. Širší pojetí pracovního prostředí Michalík (2009, s. 4) rozděluje do 4 kategorií.

Obrázek 1 Pracovní prostředí v širším pojetí

<p style="text-align: center;"><b>Formální stránka</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vybavení pracoviště,</li> <li>• Barevné řešení</li> <li>• Hluk</li> <li>• Využití květin</li> <li>• Uspořádání</li> <li>• Mikroklimatické podmínky</li> <li>• Osvětlení</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Činnostní stránka</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Charakter činnosti</li> <li>• Motivace</li> <li>• Odměňování</li> <li>• Rozvoj</li> <li>• Vzdělávání</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Vztahová stránka</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vztahy s nadřízenými</li> <li>• Vztahy podřízenými</li> <li>• Vztahy s kolegy</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Bezpečnostní stránka</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bezpečnost pracovníků</li> <li>• Bezpečnost majetku organizace</li> </ul>

Zdroj: Michalík (2009, s. 4)

Jak ukazuje obrázek 1, pracovní prostředí je dle Michalíka (2009, s. 4) tvořeno 4 skupinami. S formální stránkou pracovního prostředí se shoduje i Koubek (2015, s. 353 in Hüttlová 1997). Důležitým faktorem je, aby pracoviště bylo prostorově uzpůsobené práci, kterou bude pracovník vykonávat, nebylo nijak závadné, neohrožovalo pracovníka na zdraví a naopak mu zpříjemnilo vykonávání činnosti. Dle Koubka (2015, s. 353) je důležité zajištění vhodného prostorového řešení místa, kde bude pracovník práci vykonávat. Autor hovoří například o zajištění vhodného zorného pole pro zaměstnance. Především u práce s počítačem je dle Bezpečnosti práce.info (2016) důležité zajistit pracovníkům správné umístění monitoru, aby byl dále od okna a neleskl se, měl správné podsvícení, byl umístěn ve správné výšce a nedocházelo k poškození zdraví pracovníka. Autor říká, že tímto způsobem se zaměstnavatel může vyhnout nespokojenosti zaměstnanců s pracovním místem a nebude muset zajišťovat každé pracovní místo dle fyziologických dispozic pro jednotlivé zaměstnance. Dále také Koubek (2015, s. 353) hovoří o nutnosti zajištění pohodlného přístupu na pracoviště bez překážek a vhodné pracovní polohy. Tento pojem vhodné pracovní polohy vysvětluje Hlávková (2012, s. 13), která říká, že k zamezení přetížení a následně zdravotním problémům pracovníka, měl by být eliminován počet opakování pohybu zatěžující jednu stranu, či případně zajištění střídání pracovníků pro tuto práci. Dále je, jak říká Koubek (2015, s. 353) podstatné, zajištění pohybového prostoru pracovníkům, který musí být přizpůsobený tak, aby nedocházelo k rušení pracovníků mezi sebou a překázení, čím by se jejich výkon práce ztížil. Dále Koubek (2015, s. 353) ještě upozorňuje na důležitost vhodné výšky pracovní plochy. Dvořáková et al. (2012, s. 185) píše, že zaměstnavatel musí zajistit ergonomicky vhodné pracovní místo. Dlabáč (2017) vysvětluje ergonomii jako vědu, která se zabývá přizpůsobením pracovních prostředků a prostředí potřebám pracovníků. Dle Hlávkové (2012, s. 2) jde tedy o to, jak co nejvíce přizpůsobit pracovní nástroje a prostředí, které používáme, se kterými jsme ve styku během pracovního dne. Marek et al. (2009, s. 58) uvádí jako pomůcku pro správné dodržení zorného pole, monitor s otočným kloubem a pro správné držení těla variabilně nastavitelný stůl či pracovní židle. Každý zaměstnanec je jinak vysoký a také má jiné preference. Dvořáková et al. (2012, s. 185) s tímto tvrzením souhlasí a říká, že pracoviště, kde pracovník bude vykonávat práci většinu dne vsedě, musí být vybaveno židlí s nastavitelnou výškou zádové opěrky a sedadla. Autorka hovoří i o práci ve stoje, kdy musí zaměstnanec mít k dispozici sedadlo pro krátký odpočinek. Marek et al. (2009, s. 65) uvádí, že možnost nastavení výšky stolů vyhovuje

především vysokým mužům, či lidem se zdravotním omezením. Dalším velmi důležitým faktorem je správné nastavení pracovní židle. Autor dále doplňuje (2009, s. 65), že špatné nastavení židle může být důsledkem dlouhodobé neschopnosti pracovníka a to z důvodu problému se zády nebo krční páteří. Aby zaměstnavatelé předešli těmto nepříjemnostem, mohou dle Dlabáče (2017), zaměstnancům poskytnout školení od odborníků, kteří jim poradí, jak mají mít židli nastavenou. Tato možnost může být dle autora zaměstnancům představena i jako benefit.

Koubek (2015, s. 353) fyzikální podmínky práce jsou zpravidla objektivně měřitelné a žádoucí úroveň je v zájmu bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnance upravena hygienickými předpisy. Autor hovoří o pracovním ovzduší, ve kterém musí být zajištěna tepelná rovnováha, přiměřená vlhkost vzduchu, aby u pracovníků nedocházelo k vysychání sliznic, podrážděnosti nebo nervozitě a dále zajištění přípustné míry znečištění pracovního ovzduší. Na pracovišti je dle Šikýře (2016, s. 157) důležité zajistit pravidelnou výměnu vzduchu, která může být zajištěna nuceným či přirozeným větráním. Autor podotýká, že množství větraného vzduchu se určuje podle fyzické náročnosti vykonávané práce a upozorňuje, že nesmí napomáhat šíření škodlivých látek na jiné pracoviště. Kocianová (2010, s. 179) píše, že nevhodné pracovní prostředí mohou způsobovat nepříjemné problémy, které mohou zaměstnancům ztěžovat život v práci. BOZP (2018) píše, že kvůli špatným teplotním podmínkám mohou mít zaměstnanci problémy s termoregulací těla a nadměrným pocením, které nebude působit pozitivně na psychiku pracovníka. Dále server uvádí problémy se slzením očí, kvůli suchému vzduchu, nebo například bolestí hlavy. Šikýř (2016, s. 157) uvádí, že podobné problémy se slzením či pálením očí, nebo bolestmi hlavy, může způsobovat špatné osvětlení na pracovišti. Osvětlení na pracovišti má vliv na zrakovou pohodu pracovníka (Šikýř, 2016, s. 157). U osvětlení pracoviště, jak píše Koubek (2015, s. 354), sledujeme zejména osvětlenost pracovní plochy, rovnoměrnost osvětlení, směr osvětlení, možnost oslnění pracovníka a také zda je použité v prostorách denní či umělé světlo. Šikýř (2016, s. 157) píše, že hodnota osvětlenosti na ploše výkonu práce, která je požadovaná, je stanovena příslušnou českou normou. Další sledovanou položkou je hluk na pracovišti. Šikýř (2016, s. 157) uvádí, že nepříjemný zvuk může velmi znepříjemnit pracovníkům pobyt na pracovišti, zvláště pokud se pracovník vyskytuje na rušném místě často. Hluk na pracovišti definuje Koubek (2015, s. 354) jako zvuk, který působí na pracovníka negativně, rušivě, škodlivě a je mu nepříjemný. Šikýř (2016, s. 157) ještě doplňuje, hluk na pracovišti ovlivňuje motivaci a emoce pracovníka a může zapříčinit zhoršení jeho pracovního výkonu. Škodlivý hluk dle Dvořákové et al. (2012, s. 189) zapříčiňuje poškození sluchu, snižuje odolnost organismu a zhoršuje stav nervové soustavy člověka. Koubek (2015, s. 354) píše o míře škodlivosti hluku, která je ovlivněna proměnnými, jako je délka, kterou pracovník v hluku stráví, jak je odolný proti hluku a zda je jeho působení v hlučném prostředí dočasné nebo trvalé. Autor dále jako důležitý faktor uvádí barevnou úpravu pracoviště. Dle Koubka (2015, s. 354) a Dvořákové et al. (2012, s. 186) se jedná o způsob signalizace, vylepšení světelných podmínek na pracovišti a psychologické ovlivnění pracovníka. Dále dle autorů je barevná úprava využívána z důvodu estetického. Neugebauer (2017) doplňuje, že barvy mají vliv na vnímání prostoru pracovníkem. Dále autor dodává, že důležitým faktorem pro výběr vhodné barvy, musí být brán v úvahu druh vykonávané práce, osvětlení, polohu pracoviště, genderové obsazení pracoviště, věk pracovníků, velikost prostoru a individualita pracovníků. Jak píše Koubek (2015, s. 354) je důležité zvolit vhodné barevné prostředí pro typy skupin. Neugebauer (2017) vysvětluje, že v případě, že máme ve skupině pouze muže, je nevhodné, aby převládaly barvy, které preferují spíše ženy. Autor dále doplňuje, že pokud máme složení pracovníků rozmanité jak věkově, tak i pohlavně, je důležité volit spíše neutrální barvy, které nikoho nebudou rušit a emocionálně ovlivňovat. Neugebauer (2017) dále uvádí, že mimo psychického hlediska mají barvy i funkci signalizační. Jak říká Dvořáková et al. (2012, s. 186) v řadě případů je označení normalizováno. Autorka dále říká, že normou je stanovené barevné označení nebezpečí a

bezpečnostních zařízení. Šikýř (2016, s. 156) uvádí, že mezi bezpečnostní barvy patří červená, která vyznačuje signál zákazu a nebezpečného chování. Autor podotýká, že těmto značkám je vzhled a rozmístění předepsáno nařízením vlády č. 11/2002 Sb.

Kromě širšího pojetí hovoří Michalík (2009, s. 5.) i o pojetí užším. Dle autora, se vymezení užšího pojetí často chápe pouze v mezích technického a materiálního vnímání pracovního prostředí. Michalík (2009, s. 5) na toto pojetí nahlíží v posloupnosti od obecnějšího až ke specifickému a zobrazuje ho v obrázku 2.

Obrázek 2 Pracovní prostředí v užším pojetí



Zdroj: Michalík (2009, s. 5)

Jak znázorňuje obrázek 2, pracoviště je dle Michalíka (2009, s. 6) dílčí jednotka pracovního prostředí v rámci celé organizace. Jedná se o místo, které je přesně určeno zaměstnanci. Oproti dřívějšímu, kdy všichni měli kanceláře, dnes je moderní spíše otevřená pracovní plocha, open space. Dle Krátké (2019) zaměstnavatelé podobu open space kanceláří, implementují do svých podniků z důvodu snížení nákladů. Ladány (2019) uvádí, že open space umožňuje více pracovníků vmístit do menšího prostoru, čímž šetří peníze za pronájem prostor. Dále autor doplňuje, že v případě prací, kde je potřeba kancelářské vybavení, zaměstnavatelé mohou ušetřit náklady, když díky sdílenému prostředí mohou více počítačů připojit k jednomu připojení k internetu, tiskárny jsou sdílené s více lidmi. Pro ještě větší snížení nákladů, dle Walkera (2018), zaměstnavatelé přistupují k variantě sdílení jednoho pracovního místa, neboli share deskingu. Tento způsob fungování, je dle Condeca (2019) založený na vytvoření několika pracovních míst, ale žádný pracovník nemá své vlastní místo. V den, kdy je v kanceláři, sedí na jiném místě, a když odchází ze zaměstnání, místo uvolní pro jiného pracovníka. Wolker (2018) zároveň upozorňuje, že tento způsob práce může snižovat produktivitu pracovníka a také vytvářet lhostejnost vůči ostatním pracovníkům. Dle Krátké (2019) dalším faktorem, který pro zaměstnavatele rozhoduje v případě pořízení otevřeného pracovního prostředí je ulehčení komunikace mezi jednotlivými týmy ve snaze zvýšit kreativitu a produktivitu práce. Zároveň dle autorky je cílem posílit transparentnost a vztahy na pracovišti. Koubek (2015, s. 354) poukazuje na sociálně psychologické podmínky práce, které souvisí s tím, jestli pracovník pracuje v kontaktu s ostatními pracovníky, nebo izolovaně. Podle Kocianové (2010, s. 180) se stává, že pracovní činnosti se vykonávají ve společném, sdíleném místě i přestože vyžadují prostředí, kde nebude jednotlivce rušen a tento fakt může mít vliv na psychiku a výkonnost.

Autorka dále dodává, že i opačný způsob může mít negativní vliv na psychiku a výkon. S tím se shoduje i Koubek (2015, s. 355) a objasňuje práce, u kterých je společný prostor výhodou či nevýhodou. Duševní práce je dle autora považována za práci, kdy není pracovník rušen prací ostatních a naopak u prací fyzických není účast kolegů v prostoru překážkou. Sdílený prostor může mít pozitivní vliv na pracovníky, ale stejně tak negativní. Záleží na pracovních vztazích, které na pracovišti panují. Dle Kocianové (2010, s. 181 in Provazník, 1997) se ve skupině vyskytují specifické druhy vztahů, vztahy vzájemné odpovědnosti, vzájemných nároků, vzájemné pomoci a konkurence. Pracovní atmosféra dle autorky, pozitivně či negativně ovlivňuje náladu pracovníka a to má následně vliv na jeho pracovní výkon a chování. Kocianová (2010, s. 181) vysvětluje, že nevhodné interpersonální vztahy na pracovišti, představují pro mnoho pracovníků významný stresor a to může mít za následek odchod pracovníka ze zaměstnání. Dle Koubka (2015, s. 355) by všechny tyto okolnosti měli být brány zaměstnavatelem v potaz, při vytváření pracovišť a pracovních skupin. Dle Michálíka (2009, s. 22) by zvláště při vytváření pracovních skupin, měl zaměstnavatel brát v úvahu faktory jako je například věk pracovníků, pohlaví, povaha, národnost a další. Kocianová (2010, s. 182) píše, že v případě, kdy se zaměstnanec cítí ve skupině příjemně, že jeho potřeby sociální interakce a spolupráce jsou uspokojeny, že je ve skupině akceptován a oceňován, dá se říci, že je ve skupině plně identifikován. Pokud dle Kocianové (2010, s. 183), nedojde k identifikaci ve skupině, dochází k interpersonálním konfliktům.

Stibalová (2011) uvádí, že z důvodu individuality každého jedince, se názory, postoje a zájmy liší a pak vzniká konflikt. Kocianová (2010, s. 183) definuje konflikty na pracovišti jako nahromaděné a neřešené spory mezi pracovníky, nebo celými pracovními skupinami. Dle autorky konflikty vznikají z rozdílných hodnot a přístupu, názorů pracovníka, z překrývající se pracovní náplně, špatné komunikace, nesplněného očekávání, časové náročnosti.

Kocianová (2010, s. 183) dále definuje 3 nejčastější faktory konfliktů:

- technicko-organizační faktor – nekonkrétní vymezení odpovědností a pravomocí členů skupiny, špatná organizace práce, nejasné kompetenční vztahy;
- sociální faktor – vztahy mezi nadřízeným a podřízeným, rozdílné zájmy, nedostatky v odměňování;
- psychologický faktor – osobností rys účastníků konfliktu, jejich temperament a charakterové vlastnosti.

Dle McConnona (2009, s. 45) je konflikt záležitostí chování jedince a vzniká v případě, že zaměstnanec trvá na dodržování pracovních postupu a tím brání druhému zaměstnanci dělat práci po svém. To má, dle autora, za důsledek že druhý zaměstnanec ztrácí chuť a motivaci k práci, připadá si zbytečný a je nešťastný. Kocianová (2010, s. 183) se s tímto názorem shoduje a píše, že intenzivní konflikty mají negativní vliv na psychiku pracovníků. Dále autorka upozorňuje, že ne všechny konflikty musí mít negativní charakter. Dle Hlušičky (2012) můžeme konflikt vnímat pozitivně v tom smyslu, jako prostor k otevření diskuze nad novými tématy a vytvoření příležitosti společného řešení problému, které přispívá k vzniku nových myšlenek, nápadu a mimo jiné i posiluje vzájemnou spolupráci a vztahy ve skupině. Konflikt pracovníkovi, jak říká Hlušička (2012), umožňuje uvědomit si svou odlišnost ale i naopak to, co ho se skupinou spojuje.

Kocianová (2010, s. 183) píše, že aby zaměstnanci nevnímali konflikt pouze negativně, je důležité jaký je přístup člověka, který konflikt řeší. Hlušička (2012) definuje základní principy při řešení konfliktu, aby pravděpodobnost pozitivního výsledku byla co největší.

- vyslechnout názoru druhého;
- ctít pravidlo – každý má právo na názor;

- neurážíme se, nekřičíme na sebe, nepoužíváme ironii;
- cílem je kompromis, nikoliv výhra;
- každý má odlišné názory.

Stibalová (2011) uvádí, že je potřeba dívat se na konflikt jako na něco, co může všechny obohatit a v pracovním procesu posunout dál. Dle autorky se jedná o hybnou sílu, díky které můžeme změnit naše představy, postoje a názory na danou problematiku.

### 2.1.3 Odměňování zaměstnanců a benefity

Odměňování zaměstnanců je jedna z nejstarších personální činností, která souvisí s péčí o zaměstnance. Koubek (2015, s. 283) s Kocianovou (2010, s. 160) se dále shodují, že je jednou z těch nejvýznamnějších. Jedná se dle Kocianové (2010, s. 160) o důležitou personální oblast pro organizaci i pro zaměstnance. Šikýř (2015, s. 128) říká, že úkolem odměňování je spravedlivě ocenit výkon pracovníků a efektivně je podněcovat k vykonávání práce a dosahování uspokojujícího pracovního výkonu. Pod pojmem odměňování už se neskrývá pouze plat nebo mzda. Tento pojem, dle Koubka (2015, s. 283), skrývá i řadu dalších pobídek a nástrojů, jak odměnit své zaměstnance. Zahrnujeme sem například formální uznání, povýšení a zaměstnanecké výhody, které bývají zpravidla nepeněžní. Jak autor dále říká, odměňování z velké části působí jako motivační složka. Kocianová (2010, s. 160) považuje odměňování za nejefektivnější nástroj pro motivaci zaměstnanců, které firma a vedoucí pracovníci mají k dispozici.

Cíle řízení odměňování definoval Armstrong (2015, s. 515):

- odměňovat pracovníky na základě hodnoty, kterou přinášejí;
- motivuje a pěstuje v lidech angažovanost a oddanost;
- pomáhá získat a přispívá k udržení si kvalitních pracovníků;
- podporuje dobré pracovní vztahy a psychologickou smlouvu;
- odměňovat rovným způsobem, aby byli pracovníci odměňování spravedlivě v porovnání s ostatními pracovníky ve společnosti;
- odměňovat důsledně – ujednání o odměně se nesmí bezdůvodně odlišovat od odměny jiných lidí v různém čase. Dále nesmí být odměna závislá na libovůli;
- odměňovat transparentně, srozumitelně a průhledně – lidé znají proces odměňování.

Koubek (2015, s. 285) tento Armstrongův (2015, s. 515) výčet cílů považuje za více alternativní a současným pohledům více přizpůsobený. Na Armstronga (2015, s. 515) navazuje Šikýř (2016, s. 128), který píše, že spravedlivé a efektivní odměňování lidí společnosti umožňuje získat a stabilizovat motivované a kvalitní pracovníky, nastavit zákonné a konkurenceschopné odlišnosti v odměnách pracovníků, zaručit účinné řízení nákladů práce a efektivní financování odměňování. A dále autor doplňuje, že spravedlivé a efektivní odměňování pomáhá k plnění strategických cílů a uspokojování potřeb pracovníků.

### Složky odměňování

Odměňování Dvořáková et al. (2012, s. 305) definuje jako stanovení mzdy za vykonanou práci a poskytnutí zaměstnaneckých výhod. Autorka říká, že budoucnost hmotné stimulace pracovníků má širší rozměr než jen finanční ohodnocení, ale jedná se o propojení mzdy spolu s dalšími formami nefinančního odměňování.

Odměňování pracovníků zahrnuje 4 složky (Kocianová, 2010, s. 161 in Armstrong, 2009):

1. základní peněžní odměny, dodatečné peněžní odměny (pohyblivé a pevné platy a mzdy);
2. zaměstnanecké výhody;
3. nepeněžní odměny (ocenění, uznání, osobní rozvoj, úspěch, odpovědnost);
4. procesy řízení pracovního výkonu.

Jak říká Koubek (2015, s. 282), kromě peněžních způsobů odměňování používají zaměstnavatelé i nepeněžní prostředky, z nichž můžeme některé vyjádřit v penězích a některé nikoliv. Autor doplňuje, že odměna pracovníka se skládá z více faktorů, ale je nutné všechny považovat za důležité.

### **Mzda a plat**

Jedná se o nejzákladnější druh odměny pracovníka. Dvořáková et al. (2012, s. 308) definuje mzdu jako peněžité plnění poskytované zaměstnavatelem svým pracovníkům za vykonanou práci. Mzda je dle Šikýře (2016, s. 128) poskytována pracovníkovi v pracovním poměru podle odpovědnosti v práci, složitosti práce, obtížnosti podmínek, ve kterém pracovník práci vykonává. Autor dále doplňuje, že mzdový systém je čistě v rukou zaměstnavatele, který stanovuje výši mzdy, dle kritérií na výkon práce. Dvořáková et al. (2012, s. 309) říká, že Mzdový systém není upraven zákoníkem práce a jedná se o dohodu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a je tak zakotvený v pracovní smlouvě. Platí však, že mzda nesmí být nižší než minimální mzda, která je stanovena nařízením vlády 567/2006 Sb. Oliva (2019) informuje o výši minimální mzdy, která byla v roce 2019 stanovena na 13 350 Kč.

Plat je stejně jako mzda peněžité ohodnocení za odvedenou práci, ale podstatným rozdílem je to kdo plat poskytuje. Šikýř (2016, s. 129) píše, že plat je poskytovaný zaměstnancům, kteří jsou zaměstnaní ve veřejné správě a veřejných službách. Dalším zásadním rozdílem oproti mzdě je dle Horeckého (2017) fakt, že plat pro zaměstnance je určován příslušným nařízením vlády, to udává stupnici platových tarifů a určuje i výši možných příplatků. Tyto platové tabulky musí být zaměstnavatelem dodržovány a není možné se od nich odchýlit.

Mzda má několik forem, které definovala Kocianová (2010, s. 162). Mezi mzdové formy patří (Kocianová, 2010, s. 162 in Koubek, 2007):

- časová mzda a plat;
- úkolová mzda (částka, která je počítaná na odpracovanou jednotku);
- podílová, neboli provizní mzda (procenta z prodeje);
- mzda za očekávání výsledků práce (mzda za soubor prací či dohodnutý výkon);
- plat a mzda za dovednosti a znalosti (ohodnocení za schopnost efektivního vykonávání úkolů na rozdílných pracovních místech);
- plat a mzda za přínos (ohodnocení za schopnosti a výsledky).

Dále ještě Kocianová (2010, s. 162) uvádí dodatkové formy mzdy, jako jsou prémie, osobní ohodnocení, podíl na výsledku podniku, příplatky za práci přesčas, ve svátek, příspěvky k pracovnímu nebo životnímu výročí, odstupné, podíl na zisku nebo výnosu a prémie za úsporu nákladů. Podobné dělení mzdových forem uvádí i Urban (2017, s. 117–118) a Šikýř (2016, s. 130). Urban (2017, s. 116) dále zmiňuje pojem základní, pevná či fixní mzda, která se váže zpravidla na tržní ohodnocení profesí, kde je brán ohled na jejich ekonomický přínos, požadavky a nároky a opírá se o dlouhodobý výkon pracovníka, schopnosti a zkušenosti



zaměstnanců. Dle Urbana (2017, s. 116) je základní mzda zaručenou částí mzdy s cílem získat, udržet a ocenit obtížnost práce zaměstnance. Autor dále píše, že výše základní mzdy je důležitá pro spokojenost zaměstnanců a napomáhá ke stabilizaci pracovníků. S tím se však neshoduje Šikýř (2016, s. 130), který tvrdí, že se jedná o mzdu, která poskytuje zaměstnancům jistotu vydělaných peněz, ale nepůsobí motivačně pro vykonávání dojednané práce a dosažení požadovaného pracovního výkonu. Proto je dle autora potřeba, aby tato mzda byla doplněna ještě jiným mzdovým druhem, jako je osobní ohodnocení, prémie nebo provize. Opačným příkladem, jak píše Koubek (2015, s. 311), je mzda úkolová, která naopak motivuje k nadstandartnímu pracovnímu nasazení a produktivitě, aby jejich odměna byla co nejvyšší. Dle autora ale přemíra snahy může vést k příliš velkému fyzickému vypětí pracovníka, nekvalitnímu vykonávání práce, porušení zásad bezpečnosti práce a neefektivnímu využívání zdrojů.

Urban (2017, s. 116–117) poukazuje na to, že je velmi důležité, jestli pracovník svou mzdu nebo plat vnímá jako spravedlivou ve vztahu k jeho pracovní vyčerpání a úsilí, k ostatním pracovníkům a k výši mzdy v konkurenčních firmách.

### **Doplňkové formy mzdy**

Jedná se o něco navíc, co zaměstnanec dostává, ke své základní mzdě. Jedná se o složku, která je pracovníkovi nabídnuta na základě jeho mimořádného pracovního nasazení, dobře odvedené práce. Jedná se tedy o odměnu, která je přímo úměrná pracovnímu výkonu zaměstnance. Snaží se posílit vztah mezi odměnou a výkonem, zviditelnit ho a motivovat pracovníky. (Kocianová, 2010, s. 163). Můžeme je dělit dle různých hledisek, jako skupinovou, individuální, celoorganizační, nebo podle toho komu je poskytnuta – managementu, specialistům, manuálním nebo administrativním pracovníkům (Kocianová, 2010, s. 163). Jedním z druhů doplňkové formy mzdy je Provize. Dle Dvořákové et al. (2012, s. 322) se jedná o vysoce pobídkovou a zároveň jednoduchou formu mzdy. Šikýř (2016, s. 130) uvádí, že provize je používána především ve službách a v obchodě, kde je mzda zcela nebo částečně závislá na množství prodaného zboží nebo služeb. Výše provize, jak píše Dvořáková et al. (2012, s. 323), je dána procentem z tržeb, obratu, zisku, nebo pevnou částkou za jednotku prodeje. Šikýř (2016, s. 130) doplňuje, že bývá pravidlem, že zaměstnanci, kteří jsou závislí na provizi z prodeje, mají nižší základní plat. Autor vysvětluje, že z tohoto důvodu nemají pracovníci jistotu výdělků, a proto často podléhají pracovnímu stresu, což má za následek snížení jejich spokojenosti. Většinou do toho vstupují i jiné další faktory, které nemůže zaměstnanec ovlivnit a proto může dle Šikýře (2014, s. 120) docházet u pracovníků ke snížení spokojenosti a vyšší fluktuaci. Další formou doplňkové formy mzdy je dle Koubka (2015, s. 315) prémie, která slouží jako doplněk úkolové a časové mzdy. Prémie jsou, jak píše Dvořáková et al. (2012, s. 322), zaměstnancům vypláceny buď jednorázově a to například za jejich věrnost organizaci, nebo pravidelně, což je většinou závislé na pracovním výkonu pracovníka. Šikýř (2016, s. 131) říká, že vyplácení prémie vychází z předem nastavených pravidel o prémiování zaměstnanců, které si stanoví organizace – skupiny, kterým budou prémie poskytnuty, období jejich vyplacení, kritéria pro udělení prémie. Prémie je ohodnocení ukazatelů, které nejsou oceněny v základní mzdě. Podle Urbana (2017, s. 119) má prémie vyšší motivační význam pro pracovníky s větší zodpovědností za samostatné rozhodování a ovlivnění výsledků. Jedná se dle autora o druh odměny, která působí jako motivační faktor pro pracovníky a podporuje loajalitu firmě. Osobní ohodnocení je další ze způsobů odměňování pracovníka. Tento druh odměny dle Kocianové (2010, s. 163) oceňuje dosahování výsledků v dlouhodobém měřítku a náročnost vykonávané práce. Šikýř (2016, s. 132) píše, že tato forma odměny je stanovena na základě pravidelného hodnocení pracovníka jeho nadřazeným. Účelem osobního ohodnocení je dle Dvořákové et al. (2012, s. 322) povzbudit zaměstnance k dosažení požadovaného

pracovního nasazení a kvalitnímu vykonávání sjednané práce. Kocianová (2010, s. 163) uvádí, že osobní ohodnocení je většinou určeno jako procento ze základního platu zaměstnance. Zaměstnanci také mohou být odměněni na základně výsledků společnosti. Jak uvádí Šikýř (2016, s. 132) tímto způsobem odměňuje zaměstnavatel pracovníky na základě jejich podílu na dosaženém výsledku hospodaření podniku. Koubek (2015, s. 316) doplňuje Šikýře, že může být zaměstnanec odměněn na základě podílu na zisku, podílu na výnosu, nebo podílu na výkonu.

### **Zaměstnanecké výhody**

Zaměstnanecké výhody jsou v poslední době velmi často používaným doplňkem mzdy. Definice existuje celá řada a každý autor definici formuluje trochu odlišně. Koubek (2015, s. 319) definuje tento druh jako výhodu, která je zaměstnancům poskytována pouze za to, že jsou zaměstnaní v organizaci. Autor vysvětluje, že tím se zaměstnanecké výhody liší od mzdy a platu, jelikož nejsou vázány na výkon jedince. S tím se shoduje i Dvořáková et al. (2012, s. 325), která dále definuje benefity jako zaměstnaneckou výhodu, která není stanovena zákonem, nejedná se ani o státem podporovaný finanční produkt, například privátní zdravotní péče. Naopak Cejthamr s Dědinou (2010, s. 238) uvádějí, že určité zaměstnanecké výhody jsou stanoveny zákonem a zároveň jsou vyjádřením aktivní péče o zaměstnance. Autor uvádí jako příklad stravování na pracovišti. Šikýř (2014, s. 123) říká, že zaměstnanecké výhody nejsou mzda, tedy nejsou odměnou za vykonanou práci, nejsou závislé na výkonu zaměstnance a také nefungují jako stimul ke krátkodobému pracovnímu výkonu. Aby měli zaměstnanecké výhody význam, je dle Cejthamra a Dědiny (2010, s. 238) nutné sledovat, jaký mají dopad na spokojenost pracovníků, jelikož je společnost poskytuje pracovníkům jako vděk, za to že jsou jejich zaměstnanci.

Koubek (2015, s. 320) rozlišuje zaměstnanecké výhody:

- sociální povahy – dovolená, půjčky, sport, rekreace, kultura, pojištění apod;
- související s prací – nápoje na pracovišti, stravování, vzdělávání, ubytování apod;
- spojené s postavením v organizaci – služební automobil, notebook, mobilní telefon, podnikový byt, příspěvek na reprezentaci, nadstandartní vybavení kanceláře apod.

Výhody, které mohou být poskytovány zaměstnancům, je veliké množství a záleží pouze na zaměstnavateli, které výhody bude pracovníkům poskytovat. Poskytování zaměstnaneckých výhod je dle Šikýře (2014, s. 123) součástí péče o zaměstnance a souvisí s délkou zaměstnání v organizaci, funkcí či postavením. Podle Kocianové (2010, s. 164) mohou zaměstnanecké výhody ovlivnit a zpravidla také ovlivňují postoje zaměstnanců k podniku, působí na spokojenost a v důsledku mohou mít vliv na stabilizaci pracovníků. Koubek (2015, s. 320) říká, že aby zaměstnanecké výhody měli příznivý dopad na motivaci a spokojenost pracovníků, jejich dobré vztahy s odbory, musí se organizace zajímat, o jaké zaměstnanecké výhody mají pracovníci zájem a které preferují. Každý zaměstnanec má jiné zájmy a tudíž i jeho preference budou odlišné. Zaměstnavatel má proto možnost využití cafeteria systému. Dvořáková et al. (2012, s. 325) ho nazývá programem individuálním neboli programem flexibilních benefitů. Šikýř (2016, s. 123) tento přístup nazývá systémem volným. Tento systém dle autora dává možnost zaměstnancům využívat výhody podle svých preferencí. Koubek (2015, s. 321) doplňuje, že pracovník má možnost změnit strukturu souboru zaměstnaneckých výhod, v případě že se jeho preference změní. Každý zaměstnanec si tedy může najít něco, co ho uspokojí. Dvořáková et al. (2012, s. 326) dodává, že kromě diverzity výběru benefitů je cílem poskytování cafeteria systému i snížení nákladů na zaměstnanecké výhody. Zaměstnavatel poskytne určitý obnos peněz každému zaměstnanci a ten si může sám vybrat, kde peníze utratí.

Tento systém dle Dvořákové et al. (2012, s. 326) předpokládá, že pokud dojde u pracovníků k uvědomění si, jaké jsou pro zaměstnavatele náklady na benefity, a zajistí se, že zaměstnanci dostanou benefity, které chtějí, očekává se, že stoupne vnímaná hodnota tohoto příjmu, který jim organizace poskytuje. Šikýř (2016, s. 135) představuje druhou možnost, jak poskytovat benefity a tím je systém plošný, který umožňuje využívat zaměstnancům veškeré výhody, které zaměstnavatel poskytuje, bez možnosti výběru.

Kocianová (2010, s. 164) upozorňuje, že zaměstnanecké výhody musí vycházet a být v souladu s personální politikou podniku. Kocianová (2010, s. 164 in Milkovich a Boudreau, 1993) shrnuje cíle typických výhod a co by měli splňovat:

- konkurenceschopnost vůči jiným firmám;
- nákladovou efektivnost;
- soulad se zákony;
- přizpůsobení potřebám a preferencím zaměstnanců v co největší možné míře.

Jak již bylo zmíněno benefity jsou důležitou součástí péče o zaměstnance, a proto by mu měli zaměstnavatelé věnovat pozornost. Výhodou benefitů je, že nevzbuzují v zaměstnancích závistivost, jelikož jsou poskytovány plošně všem. I v případě využívání cafeteria systému pracovník má k dispozici stejnou finanční částku, pouze využití je rozdílné.

### **Celková odměna**

Dle Koubka (2015, s. 284) všechny odměny, peněžní i nepeněžní tvoří celkovou odměnu. Armstrong (2015, s. 520) vysvětluje, že všechny odměny, především základní plat nebo mzda, zaměstnanecké výhody, zásluhová odměna, nepeněžní odměny, obsahující vnitřní odměny, které přináší práce sama, jsou mezi sebou vzájemně propojené a přistupuje se k nim jako k logickému a integrovanému celku. Kocianová (2010, s. 161 in Armstrong, 2007) dodává, že celková odměna je tvořena vším, čeho si zaměstnanci v pracovním vztahu cení. Dále autorka říká, že zaměstnanci vnímají model celkové odměny převážně pozitivně.

Celková odměna dle Kocianové (2010, s. 161) zahrnuje:

- transakční odměny – hmatatelné, hmotné odměny (zaměstnanecké výhody, peněžní odměny);
- relační odměny – nehmatné (rozvoj a vzdělávání, pracovní zážitky).

I Armstrong (2015, s. 522) se s tímto rozdělením ztotožňuje a uvádí model celkové odměny:

Obrázek 3 Model celkové odměny

Transakční		
Individuální	<b>Peněžní odměny</b>	<b>Zaměstnanecké výhody</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Základní mzda/plat</li> <li>• Zásluhová odměna</li> <li>• Peněžní bonusy</li> <li>• Dlouhodobé pobídky</li> <li>• Akcie</li> <li>• Podíly na zisku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Důchody</li> <li>• Dovolená</li> <li>• Zdravotní péče</li> <li>• Jiné funkční výhody</li> <li>• Flexibilita</li> </ul>
	<b>Vzdělávání a rozvoj</b>	<b>Pracovní prostředí</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vzdelávání a rozvoj na pracovišti</li> <li>• Vzdelávání a výcvik</li> <li>• Řízení pracovního výkonu</li> <li>• Rozvoj kariéry</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Základní hodnoty organizace</li> <li>• Styl a kvalita vedení</li> <li>• Právo pracovníků se vyjádřit</li> <li>• Uznání</li> <li>• Úspěch</li> <li>• Vytváření pracovních míst a rolí</li> <li>• Kvalita pracovního života</li> <li>• Rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem</li> <li>• Řízení talentů</li> </ul>
	Relační/vztahové	
	Společné	

Zdroj: Armstrong, 2015, s. 522

Obrázek 3 názorně ukazuje všechny složky celkové odměny. Horní dva čtverce představují hmotné odměny. Dle Janišové a Křivánka (2013, s. 232) hmotné odměny představují zaměstnanecké výhody a peněžní odměny, které zaměstnanec získává, nebo může získat. Dle Armstronga (2015, s. 522–523) se jedná o složky, které jsou zásadní pro získání a stabilizaci zaměstnanců. Další vlastností těchto odměn je dle autora poměrně snadná možnost se vyrovnat konkurenci, ale funguje to i naopak a velmi jednoduše může být zaměstnanci nabídnuta konkurencí lákavější a finančně výhodnější nabídka. Spodní dva kvadranty, na obrázku 3, ukazují nehmotné odměny neboli relační. Relační odměny jsou podle Janišové a Křivánka (2013, 237) spíše motivačního a vztahového charakteru. Tyto odměny jsou dle Armstronga (2015, s. 523) zásadní pro zvyšování hodnoty horních dvou obrazců. Autor vysvětluje, že pokud bude mít organizace dobře vzdělané, kvalifikované pracovníky, zvyšuje se jejich hodnota na trhu a tomu musí být transakční odměny přizpůsobeny. Kocianová (2010, s. 161) říká, že celková odměna obsahuje veškeré nástroje, které má podnik k dispozici a může je využít k získávání, motivování, udržení a uspokojování zaměstnanců. Dle Armstronga (2015, s. 520) celková odměna nespolehá na jeden nebo dva odděleně fungující mechanismy, ale věnuje se každému způsobu, jak odměnit pracovníky a dosáhnout toho, aby pracovníci našli v práci uspokojení.

## 2.1.4 Vzdělávání zaměstnanců

Jak uvádí Koubek (2015, s. 343), vzdělávání zaměstnanců je další důležitou složkou péče o zaměstnance. Bartoňková (2010, s. 16) upozorňuje, že tato činnost se nesmí podceňovat a musí jí být věnována náležitá pozornost. Koubek (2015, s. 462) píše, vzdělávání je v dnešní moderní době celoživotním procesem. S tím se shoduje i Armstrong (2015, s. 462), který vzdělávání definuje jako nepřetržitý proces, který u zaměstnance zvyšuje schopnosti jeho existence, ale zároveň rozvíjí jeho znalosti, dovednosti a postoje, které je učí vyrovnat se s budoucí vyšší a hlubší úrovní pracovních úkolů. Podle Bartoňkové (2010, s. 16) platí, že pokud chce mít zaměstnavatel konkurenci schopné a kvalitní pracovníky, musí investovat finanční prostředky do rozvoje svých zaměstnanců, ti pak budou schopni čelit budoucím potřebám podniku. Autorka dodává, že tato investice se podniku vrací v podobě schopných a vzdělaných pracovníků. Dle Šikýře (2014, s. 124) pomáhá systematické vzdělávání připravovat zaměstnance na změny požadavků na pracovní místa a podmínek celé organizace. Kocianová (2010, s. 169) říká, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců by měl být součástí politiky a strategie podniku.

### Oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků

Formování pracovních schopností pracovníka je dle Koubka (2015, s. 254) součástí formování pracovních schopností člověka. Autor vysvětluje rozdíl mezi těmito dvěma odlišnými pojmy. V systému formování pracovních schopností člověka rozlišuje Koubek (2015, s. 254–255) tři oblasti vzdělávání.

Oblast všeobecného vzdělávání je dle Koubka (2015, s. 254) založená na vytváření všeobecných dovedností a znalostí, díky kterým může člověk žít ve společnosti jiných lidí. Dále autor doplňuje, že v návaznosti na základní znalosti získává a rozvíjí pracovní znalosti a dovednosti a jiné vlastnosti. Dle Šikýře (2016, s. 146) je tato oblast zabezpečována státem. Koubek (2015, s. 254) říká, že se jedná o oblast, která je zaměřená především na sociální vývoj člověka.

Oblast odborného vzdělávání je dle Šikýře (2016, s. 138) zaměřená na zaměstnání a tvoří kvalifikaci člověka. Armstrong (2015, s. 445) odborné vzdělávání vysvětluje, jako plánované a systematické formování pracovníkovy chování pomocí vytváření příležitosti k učení. Příležitostmi k učení dle autora jsou vzdělávací programy a akce, které umožní jedinci získat takové znalosti, aby mohl efektivně vykonávat svou práci. Koubek (2015, s. 254) uvádí, že tato oblast bývá označována slovem training. Dle Koubka (2015, s. 254) se v této oblasti vzdělávání na rozdíl od oblasti všeobecné angažuje zaměstnavatel. Šikýř (2016, s. 146) však ještě podotýká, že i stát má v této oblasti místo. Dalo by říci, že se jedná o základní pracovní vzdělání, které pracovník potřebuje, aby mohl vykonávat práci. Dle Urbancové (2018) je zásadní flexibilita a schopnost přizpůsobovat se měnícím požadavkům na pracovní místo. Koubek (2015, s. 256) do oblasti odborného vzdělávání řadí:

- základní přípravu na povolání – příprava na dělnická povolání v učňovském zařízení;
- orientace – jedná se o zkrácení a zefektivnění procesu adaptace pracovníka;
- doškolení – prohlubování kvalifikace, pokračování odborného vzdělávání;
- přeškolení – rekvalifikace, přeměrování pracovníka na novou pracovní činnost.

Egerová (2012, s. 13) ještě doplňuje o spojení rozšiřování kvalifikace, což je specifický druh zvyšování kvalifikace, kdy si zaměstnanec osvojuje znalosti, které nepotřebuje k výkonu jeho současné práce. Dále ještě autorka doplňuje k odbornému vzdělávání povinná školení – jedná

se o aktivity, které jsou stanoveny z pracovně-právních vztahů a zaměstnanec má povinnost je všechny splnit v požadovaném termínu.

Oblast rozvoje je podle Koubka (2015, s. 257) orientována na získání dalších znalostí, dovedností a je totožná s pojmem rozšiřování kvalifikace Egerové (2012, s. 13). Koubek (2015, s. 257) vysvětluje, že pokud se jedná o rozvoj iniciovaný a zrealizovaný podnikem, jedná se o rozvoj pracovníka. Šikýř (2016, s. 147) definuje rozvoj jako osvojování nových schopností, které jsou nad rámec práce, kterou vykonává. Rozvoj definuje i Armstrong (2015, s. 445), jako realizaci nebo růst potenciálu a osobních schopností prostřednictvím vzdělávacích akcí a praxí, která je pracovníkům nabízena. Oblast rozvoje nesmí být opomíjena, jelikož dnešní trh práce, jak říká Koubek (2015, s. 252), je rychlý a zaměstnanec si už dávno nevystačí s tradičními způsoby vzdělávání pracovníků, jako je zaškolení při nástupu do zaměstnání, přeškolení či doškolení. Autor doplňuje, že oblast rozvoje je spíše orientována na profesní kariéru jedince než na momentálně zastávané pracovní místo. Jak píše Armstrong (2015, s. 470) rozvoj klade důraz na plánování učení a plánu osobního rozvoje, k čemu může zaměstnavatel využít formy podnikové univerzity. Zároveň dle Koubka (2015, s. 252) formuje osobnost jedince, který pak může více přispět k plnění cílů podniku. Podle Soykové (2011, s. 61) proces rozvoje, dává pracovníkovi příležitosti k osobnostnímu růstu. Dále autorka doplňuje, že neustále prohlubování pracovních schopností zajišťuje dlouhodobé a efektivní rozvíjení osobnosti pracovníka. Barták (2011, s. 71) říká, že zaměstnavatel investuje do rozvoje pracovníků finanční prostředky, čímž vyjadřuje, že si pracovníků váží.

Armstrong (2015, s. 462) doplňuje ještě čtvrtou oblast učení se. Podněcování učení se dle autora opírá o model zaměřený na postup, který má za úkol usnadnění vzdělávacích činností konkrétním pracovníkům a poskytnutí jim potřebných prostředků ke vzdělávání.

### **Systematické vzdělávání zaměstnanců**

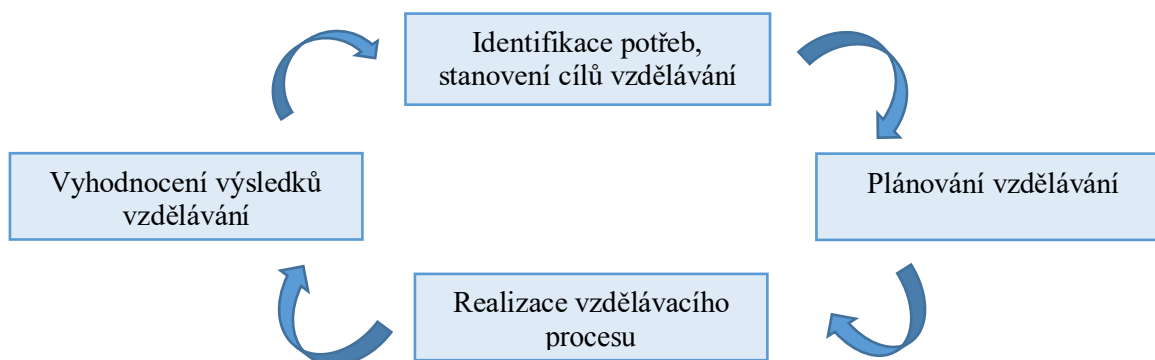
Nejvíce efektivním vzděláváním zaměstnanců v podniku, je dle Kocianové (2010, s. 171) správně organizované systematické vzdělávání. Koubek (2015, s. 259) tvrdí, že není tolik podstatné, jakým způsobem jsou zaměstnanci vzdělávání, jestli ve skupinách nebo individuálně, důležité je, aby to byl řízený proces, který bude mít systém a bude efektivní. Bartoňková (2010, s. 109) charakterizuje systematické vzdělávání jako neustále opakující se cyklus, který identifikuje potřeby vzdělávání, následně plánování, realizace a vyhodnocení. Bartoňková (2010, s. 110) říká, že výsledky předchozích vzdělávacích cyklů jsou podnětem ke zlepšení v cyklech následujících. S tím se shoduje i Častorál (2013, s. 271–272), který upozorňuje na důležitost možnosti opakování nezbytných postupů vzdělávání v cyklech. Autor doplňuje, že k tomu, aby mohl podnik zajistit vzdělávání zaměstnanců, musí mít v podniku vytvořenou skupinu, která se může skládat s pracovníků nebo z odborníků z externích zdrojů, kteří vzdělávání pracovníků budou zajišťovat z odborného i organizačního hlediska. Důležité je, podle Koubka (2015, s. 259), mít nasmlouvané vzdělavatele, případně vytvořenou představu, jakým způsobem bude vzdělávání zabezpečeno i z hlediska vhodného vybavení potřebného ke vzdělávání. Dle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 71) mohou podnikové vzdělávání v organizaci zastávat interní odborníci, nebo vlastní školící centrum, či externí odborníci. Barták (2011, s. 71) říká, že hlavním cílem vzdělávání zaměstnanců by mělo být efektivní vzdělávání pracovníků s co nejnižšími možnými náklady. Efektivní vzdělávání se dle autora vyznačuje zkrácením doby zapracování, napomáhá pracovníkům k dalšímu kariéernímu růstu, využívá potenciálu pracovníka, zvyšuje pracovní výkon, pečuje o jejich spokojenost a pomáhá naplňovat strategické cíle organizace.

Vodák s Kucharčíkovou (2011, s. 84) uvádějí, že systematické vzdělávání je dlouhodobý proces a prochází cyklem, který má 4 fáze.

1. identifikace potřeb, stanovení cílů vzdělávání;
2. plánování vzdělávání;
3. realizace vzdělávacího procesu;
4. vyhodnocení výsledků vzdělávání.

Jednotlivé fáze znázorňuje obrázek 4.

Obrázek 4 Cyklus systematického podnikového vzdělávání



Zdroj: Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 84

Jak ukazuje obrázek číslo 4, fáze identifikace je fází prvotní. Identifikaci potřeb dle Koubka (2015, s. 262) můžeme definovat jako analýzu stávajícího stavu o dovednostech, znalostech pracovníků a hledání příležitostí pro nové možnosti vzdělávání a vylepšení. Šikýř (2016, s. 140) ještě doplňuje, že se jedná o nesoulad mezi znalostmi, schopnostmi, dovednosti a požadavky na pracovní místo. Koubek (2015, s. 261) upozorňuje, že identifikace potřeby vzdělávání je dosti obtížná, jelikož vzdělání je těžce kvantifikovatelná vlastnost jedince. Pro správnou identifikaci potřeby vzdělávání, je dle Vodáka s Kucharčíkovou (2011, s. 85) nutné porovnávat dva stupně výkonnosti – úroveň standardní (plánovanou, optimální, požadovanou) a úroveň současné výkonnosti. Autoři objasňují, že rozdíl, který vzniká mezi těmito úrovněmi, se nazývá výkonnostní mezera. Podle autorů je nalezení výkonnostní mezery žádoucím výsledkem analýzy stávajícího stavu v podniku, jelikož podnik se poté může soustředit na její odstranění. Při ukončení analýzy, by mělo následovat sestavení návrhu vzdělávacího programu (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 85). Bartoňková (2010, s. 118) říká, že tato fáze by nám měla dát odpovědi na předem stanovené otázky potřeby vzdělávání. Dle Soykové (2011, s. 63) má být výsledkem odpověď na otázky:

- Kdo by měl být vzděláván?
- V čem by se měl pracovník vzdělávat?

Dle Koubka (2015, s. 263) bývá obvykle požadavek vzdělávání podpořen požadavky na pracovníka od jejich nadřízených. Koubek (2015, s. 263) jako důležitý materiál pro identifikaci potřeby vzdělávání uvádí dokumenty pravidelného hodnocení zaměstnance a hodnocení jejich pracovního výkonu. Autor doplňuje, že na základě těchto dokumentů, může být sestaven vzdělávací program dle nedostatků a potřeb pracovníka.

Fáze plánování vzdělávání pracovníků plynule navazuje na fázi identifikace. Koubek (2015, s. 264) říká, že v této fázi dochází k postupnému upřesňování návrhů a následně dochází

k vytvoření finální verze vzdělávacího plánu. Proces vytváření vzdělávacího plánu dle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 97) prochází třemi fázemi. První fází je dle autorů, fáze přípravy, která obsahuje konkretizaci potřeb, stanovení cílů vzdělávání a analýzu účastníků programu. Následuje druhá, realizační fáze, která dle autorů určuje způsob, jakým bude vzdělávání probíhat. Zásadní v této fázi je stanovení prostředků a technik vzdělávání, vzhledem ke složení účastníků vzdělávání, jejich intelektuálním schopnostem, vzdělání, motivace, ale také jejich zařazení v podniku (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 97). Třetí fází je zdokonalování, která má dle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 97) za úkol průběžné hodnocení vzdělávání vzhledem k cílům, které byly stanoveny. Autoři dále uvádějí, že mimo hodnocení je součástí této fáze prověřování míry informovanosti účastníků o vzdělávacích akcích, způsobu organizačního zajištění – dopravy, stravování, ubytování, nákladovosti, správného výběru lektorů.

Výsledkem plánovací fáze by měl být vzdělávací plán, který by měl vymezovat:

- cíl vzdělávání – vyplývá z potřeby vzdělávání (Šikýř, 2016, s. 140);
- cílovou skupinu – KOMU? – skupiny, jednotlivci, druh povolání, kritéria výběru (Koubek, 2015, s. 265);
- metody vzdělávání – on the job nebo off the job (Šikýř, 2016, s. 140);
- instituci provádějící vzdělávání – zaměstnavatel/externí školitel (Šikýř, 2016, s. 140);
- lektora vzdělávání – Internista nebo externista (Šikýř, 2016, s. 140);
- místo vzdělávání – KDE? – místo konání, pronajaté vzdělávací zařízení, vlastní prostor v organizaci, veřejná nebo soukromá instituce (Koubek, 2015, s. 265);
- čas vzdělávání – KDY? – časový plán, termín (Koubek, 2015, s. 265);
- požadavky na materiální a technické vybavení a služby s tím související – studijní materiály, dopravu, stravování, ubytování, výpočetní techniku (Koubek, 2015, s. 265);
- metody vyhodnocení výsledků vzdělávání – pozorování vstupních a výstupních testů, kvantifikace přínosu pomocí ekonomických ukazatelů (Šikýř, 2016, s. 140);
- náklady na vzdělávání – ZA JAKOU CENU? – rozpočtový plán vzdělávání (Koubek, 2015, s. 265).

Jak znázorňuje obrázek 4, realizace vzdělávání začíná po ukončení fáze plánování. V souladu se stanoveným cílem a skupinou pracovníků je důležité organizační zajištění, výběr vhodného místa pro vzdělávání, lektora, harmonogramu, materiálů, technického vybavení prostoru, občerstvení, případně ubytování. Dle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 99) se tato fáze skládá z několika prvků, kterými jsou cíle vzdělávání, motivace, program, metody, lektori a účastníci. Dle Armstronga (2015, s. 463) jsou cíle stanoveny na základě potřeby vzdělávání. Autor dále píše, že vzdělávání bude efektivnější, pokud pracovník bude mít stanovený cíl vzdělávání, proto je vhodné, aby byli pracovníci s tímto cílem seznámeni dopředu. Cíle dle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 99) ukazují, co budou schopni účastníci vykonávat po absolvování kurzu.

Armstrong (2015, s. 463) říká, že cíle vzdělávání, styl a potřeby vzdělávání by měli pomoci s výběrem správné metody vzdělávání. Každá metoda má své výhody a nevýhody, proto musí být zvolena správně na základě našich potřeb, skupiny a cílů. Dle Šikýře (2016, s. 140), aby bylo vzdělávání účinné a efektivní, musí být zvolena efektivní metoda.

Koubek (2015, s. 265 – 273) rozlišuje dvě skupiny používaných metod:

- **metody používané ke vzdělávání na pracovišti** – „on the job“ – Instruktaž při výkonu práce, coaching, mentoring, counselling, asistování, pověření úkolem, rotace práce, pracovní porady (Koubek, 2015, s. 265–273);



- **metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště – „off the job“** – Přednáška, demonstrování, případové studie, workshop, brainstorming, simulace, hraní rolí, Assessment centre, Outdoor training/learning, e-learning (Koubek, 2015, s. 265–273).

Keaser (2013, s. 67) uvádí označení „Near the job“, v tomto případě se jedná o místo, které není přímo v organizaci, ale na místě, které s ní souvisí.

Koubek (2015, s. 266) vymezuje skupiny pracovníků, pro které je vhodná jaká metoda. Vzdělávání na pracovišti je podle autora vhodné například pro dělníky, naopak druhou skupinu metod doporučuje pro vedoucí pracovníky či specialisty. Zároveň ale Koubek (2015, s. 266) říká, že v praxi se využívá obou skupin u všech kategorií pracovníků, pouze dochází k úpravě podle náplně práce jednotlivé skupiny.

Vyhodnocení programu vzdělávání je poslední fází. Cílem, tohoto posledního kroku je dle Šikýře (2014, s. 174) zhodnocení efektivnosti a úspěšnosti programu vzdělávání. Dle Dvořákové (2013, s. 54) je nutné naplnění cílů vzdělávání hodnotit pravidelně, tedy pravidelně získávat ale i dávat zpětnou vazbu. Dvořákovou et al. doplňuje Šikýř (2014, s. 174), který říká, že se jedná o problematickou fázi, jelikož výsledky jsou obtížně měřitelné a zpravidla se objeví až s odstupem času ve změně přístupu a chování pracovníků. S tímto názorem se shoduje i Koubek (2015, s. 274), který jako zásadní problém při vyhodnocení účinnosti vzdělávání vidí stanovení kritérií hodnocení. Při vyhodnocování vzdělávání se dle Šikýře (2014, s. 130) posuzuje a zkoumá, jestli byly dodržovány a používány správné metody, jaká byla odezva vzdělávaných. Dále, je dle autora zkoumána reálná míra osvojení si nových dovedností a znalostí a jejich použitelnost v každodenní práci. Koubek (2015, s. 274) mezi metody vyhodnocení řadí porovnání vstupních a výstupních testů po ukončení vzdělávacího programu. Nejedná se však dle autora úplně o objektivní metodu a výsledky mohou být nerelevantní, například z důvodu momentálního rozpoložení testovaného. S Koubkem (2015, s. 274) souhlasí Dvořáková (2013, s. 54) a v případě, že nemá význam použít pre-testy a post-testy, uvádí jako možnost hodnocení pomocí třistašedesátistupňové zpětné vazby, kdy hodnotí sám vzdělávaný, ale i lektor a případně ostatní účastníci. Další a dle Koubka (2015, s. 275) ještě méně relevantní metodou je monitorování vzdělávacího procesu a programu. Tato metoda je dle autora založená na hodnocení zvolených metod vzdělávání, jejich účinnosti a vhodnosti. Hodnocený může být také lektor. Kocianová (2010, s. 171) říká, že lektori jsou zásadním článkem při vzdělávání, jejich profesionalita a schopnost zohledňovat jednotlivé a specifické potřeby účastníků, mají značný vliv na kvalitu a efektivitu vzdělávacího programu. Poslední metodou pro vyhodnocování vzdělávacího programu, kterou uvádí Koubek (2015, s. 275), je kvantifikování praktického přínosu vzdělávání na základě ekonomických ukazatelů, například zvýšení produktivity práce, zlepšení kvality výrobku nebo služeb, zvýšení prodeje, pokles nákladů. Výsledky programu vzdělávání jsou především závislé na samotném pracovníkovi, na jeho motivaci, mentálním rozpoložení, zaujetím pro vzdělávání, prostředím a dalších mnoha faktorech.

Dle Koubka (2015, s. 279) se hodnocení zaměřuje na otázky:

- hodnotí použití správných nástrojů – metod, techniky, obsahová stránka, časový plán;
- zkoumá odezvu vzdělávaných, jejich postoje, názory;
- zkoumá míru osvojení rozvíjených dovedností a znalostí;
- zkoumá, do jaké míry absolventi uplatňují získané znalosti v praxi – při výkonu práce.

Bartoňková (2010, s. 118) říká, že i přesto, že vyhodnocení efektivit vzdělávacích programů není snadné a ve většině případů ani příliš objektivní, neměli by zaměstnavatelé rezignovat na

vzdělávání svých zaměstnanců. Zpětná vazba je dle autorky důležitá i pro pracovníky, aby věděli, že se zaměstnavatel o jeho výsledky zajímá.

### 2.1.5 Společenská odpovědnost firem

Definíc pro výraz Corporate Social Responsibility (CSR) je mnoho. Kunz (2012, s. 15–16) definuje společenskou odpovědnost firem jako dobrovolný závazek organizací chovat se odpovědně k prostředí a společnosti, ve kterém fungují. Pavlík s Bělčíkem (2010, s. 19) CSR více specifikují, jako způsob podnikání, který je v souladu, nebo jde nad hranice etických, komerčních, společenských a zákonných očekávání. Dále Kunz (2012, s. 15–16) říká, že právě pro svoji dobrovolnost a nepřesně vymezené hranice je možné tento výraz chápat více způsoby. Dvořáková et al. (2012, s. 405) říká, že stejně jako firma není schopna fungovat, pokud má nekonkurenční služby a výrobky, tak nemůže obstát, pokud nefunguje ve zdravé společnosti a nerespektuje potřeby a problémy celosvětové úrovně. S Dvořákovou et al. (2012, s. 405) se shoduje i Pavlík s Bělčíkem (2010, s. 19), kteří říkají, že etické a odpovědné chování ovlivňuje konkurenceschopnost organizace, její postavení na trhu a zisk. Sokolovský (2012, s. 30) říká, že společenská odpovědnost může mít pozitivní dopad na schopnost udržení si zaměstnanců, zvyšování jejich výkonnosti, loajality a v neposlední řadě má pozitivní dopad na pověst organizace na veřejnosti. CSR dle Kunze (2012, s. 15–16) zahrnuje interní zainteresované strany, jako jsou například zaměstnanci a externí strany, kde hovoří o dodavatelích, zákaznících.

Tetřevová (2017, s. 21) vymezuje CSR do třech pilířů, které jsou označovány jako 3P – People jako lidé, Profit neboli zisk, Planet jako planeta.

Tyto pojmy jsou podpořeny třemi pilíři, které definuje Pavlík s Bělčíkem (2010, s. 25):

- ekonomický pilíř – zisk;
- sociální pilíř – lidé;
- environmentální pilíř – planeta.

Ekonomická odpovědnost firem dle Dvořákové et al. (2012, s. 405) a Tetřevové (2017, s. 21) znamená, že podnikání musí být transparentní, musí uplatňovat principy správného řízení, být v souladu s etickým kodexem a kodexem dobrého chování. Dále Dvořáková et al. (2012, s. 405) říká, že je důležité, aby podnik vytvářel kladné vztahy se svými akcionáři, dodavateli, zákazníky, médii, investory, spotřebiteli apod. Pavlík s Bělčíkem (2010, s. 25–26) ještě doplňují o důležitost odmítání korupce, poskytování bezpečných, kvalitních výrobků a služeb, etiku reklamy a marketingu, férové jednání s dodavateli a odběrateli, neboli fair trade.

Sociální pilíř je dle Tetřevové (2017, s. 23) založen na respektování širokého spektra zájmů a potřeb lidských zdrojů. Pavlík s Bělčíkem (2010, s. 26) a Dvořákovou et al. (2012, s. 406) uvádějí konkrétní příklady, kterým se sociální pilíř věnuje. Autoři hovoří o kvalitní zaměstnanecké politice, bezpečnosti a zdraví zaměstnanců, péči o vzdělání pracovníků, dodržování rovnoprávnosti a lidských práv na pracovišti, rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Dvořáková et al. (2012, s. 406) také zmiňuje podporu zaměstnávání handicapovaných či starších osob. Naopak autorka upozorňuje na vymezení se proti zneužívání dětské práce, včetně odmítnutí spolupráce s jejich obchodními partnery, kteří by tento způsob práce podporovali. Tetřevová (2017, s. 23 in Steinerová, Makovski, 2008, s. 5) na rozdíl od ostatních autorů rozděluje sociální pilíř na pracovní prostředí, kam řadí sociální odpovědnost firmy vůči zaměstnancům a místní komunitu, kde hovoří o sociální odpovědnosti vůči veřejnosti. Jedná se o vnější a vnitřní prostředí firmy. Prskavcová (2008, s. 15) do vnitřního prostředí sociálního pilíře řadí sociální politiku podniku, kterou definuje jako nástroj k vytvoření spokojenosti pracovníků, který povede ke zvýšení zisků podniku. Steinerová s Makovským (2008, s. 7) uvádí

konkrétní příklady jako zapojení zaměstnanců do procesu rozhodování, podporu propuštěných zaměstnanců, či vymezení se proti jakékoliv formě diskriminace na pracovišti. Kunz (2012, s. 22–23) zařazuje do sociálního pilíře péči o zaměstnance. K vnějším zdrojům firmy, Prskavcová (2008, s. 15) spolu s Pavlíkem a Bělčíkem (2010, s. 26), řadí filantropii a dobrovolnictví. Filantropii definuje Kuldová (2012, s. 25) jako angažovanost podniků na veřejně prospěšných projektech za cílem prosazení veřejného blaha ve společnosti, nebo konkrétní komunitě. Kunz (2012, s. 54) vysvětluje filantropii jako snahu pomoci jedincům k lepší kvalitě života i společnosti. Tetřevová (2017, s. 106) rozlišuje tři druhy filantropie – firemní dárcovství, firemní sponzoring, firemní dobrovolnictví. Rozdíl mezi firemním dárcovstvím a sponzoringem vysvětluje Kunz (2012, s. 55), který jako hlavní rozdílnost uvádí, že v případě dárcovství není po přenechání finančních či nefinančních prostředků očekávána žádná protislužba, kdežto u sponzoringu je to právě opačně. Firemní dobrovolnictví dle Kuldové (2012, s. 94) je založené na poskytnutí času svých pracovníků, aby se mohli věnovat práci pro neziskovou organizaci.

Otázkám ohledně životního prostředí se v poslední době věnuje mnoho otázek. Environmentální pilíř Dvořáková et al. (2012, s. 406) chápe tak, že se organizace chovají, aby splňovali ekologické standardy, ochraňovali přírodní zdroje a prosazovali vývoj technologií, které jsou šetrné k životnímu prostředí. Rozdělení aktivit, které probíhají uvnitř podniku a těch, které probíhají venku, definoval Kunz (2012, s. 24). Uvnitř podniku se jedná především o šetření ve spotřebování energie, minimalizování nepotřebného materiálu a šetrné zacházení s odpadem (Kunz, 2012, s. 24). Mezi odpovědné chování k přírodě mimo podnik řadí Tetřevová (2017, s. 77) podporu udržení přírodních zdrojů a jejich diverzity, šetrné nakládání s nebezpečnými látkami a dále klade důraz na propagování a další šíření odpovědného chování lidí a podniků k životnímu prostředí. Steinerová a Makovski (2008, s. 8) uvádí jako další možnosti recyklaci materiálu, šetrné způsoby přepravy materiálu.

## 2.2 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Pro název Bezpečnost a ochrana při práci se v České republice ukotvila zkratka BOZP. Tato problematika už byla zmíněna v dřívějších kapitolách, jelikož se jedná o podstatnou část péče o zaměstnance. Je důležitá nejen v podniku, ale Dvořáková et al. (2012, s. 193) uvádí, že se jedná o jednu z nejvýznamnějších oblastí sociální politiky Evropské Unie. Dle Šikýře (2016, s. 158) má bezpečnost a ochrana zdraví při práci za cíl předcházet ohrožení zdraví a života pracovníků při práci. S tím souvisí i názor Dvořákové et al. (2012, s. 203), že je podstatné, aby zaměstnavatelé měli neustále na paměti, že člověk je nenahraditelným tvůrcem hodnot. Dostalíková (2017) uvádí, že pokud vnímají péči o zdraví pracovníci pozitivně, jsou více spokojenější a motivovanější k práci. Význam důležitosti BOZP vysvětluje i Armstrong (2015, s. 672), který říká, že dosažení nejvyšší možné úrovně BOZP na pracovišti je podstatné z důvodu, že se jedná o zákonnou i morální povinnost zaměstnavatele, ale také z důvodu morálního, jelikož úrazy a nemoci, způsobené v zaměstnání způsobují utrpení i blízkým osobám pracovníka a osobám na nich závislým. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci je součástí systému péče o zaměstnance a pro svoji důležitost podléhá legislativě státu. Dvořáková et al. (2012, s. 196) objasňuje, že BOZP je součástí jak politiky státu, tak záležitostí veřejného zájmu, jelikož rizika, která vychází z pracovní činnosti, ohrožují osoby, životní prostředí a majetek uvnitř i vně systému práce. Kontrolou nad systémem bezpečnosti práce je v České republice pověřeno ministerstvo práce a sociálních věcí a tomu je podřízen Český úřad pro bezpečnost práce (Koubek, 2015, s. 355). Šikýř (2016, s. 158) toto tvrzení konkretizuje a uvádí zákon 262/2006 Sb. § 101 – § 108, ve kterém jsou upraveny povinnosti zaměstnavatele, práva a povinnosti zaměstnance. Autor dále říká, že zákoník práce je dále doplněn o další zákony a prováděcí právní předpisy, jako jsou vyhlášky vlády nebo vyhlášky ministerstev. Šimek (2015) ještě dodává další důležitý předpis, kterým je zákon č. 309/2006 Sb. Koubek (2015, s. 355)

uvádí výkonné složky pro BOZP a těmi jsou inspektoráty bezpečnosti práce. Dále také Koubek (2015, s. 355) spolu s Dvořákovou et al. (2012, s. 206) uvádějí i orgány kontroly, kterými jsou kromě orgánů státní kontroly i odborové organizace, které mohou vyžadovat od zaměstnavatelů informace o přijatých opatřeních k odstranění zjištěných závad na pracovišti. Koubek (2015, s. 331) definuje odbory jako sdružení zaměstnanců určených k ochraně práv zaměstnanců a obhajobě zájmů pracovníků.

### **Povinnosti zaměstnavatele v BOZP**

Neugebauer (2010, s. 15) tvrdí, že žádné pracoviště není dostatečně bezpečné, stejně jako neexistuje bezpečná práce, proto je zásadní při vykonávání práce dodržovat pravidla a bezpečnostní opatření, která chrání zaměstnance před negativními vlivy pracovního života. Koubek (2015, s. 355) říká, že zaměstnavatel má povinnost vykonávat opatření, která mají za cíl eliminovat příčiny ohrožení života a zdraví a poskytnou bezpečné pracovní prostředí svým pracovníkům. S Koubkem (2015, s. 355) souhlasí i Janáková (2011, s. 5), která říká, že zaměstnavatel musí hledat a zhodnocovat činitele nebezpečí na pracovišti, najít zdroje a příčiny tohoto nebezpečí a zhodnotit rizika. Dále Janáková (2010, s. 5.) dodává, že na základě analýzy rizik musí zaměstnavatel přijmout opatření, která povedou k jejich odstranění, nebo alespoň k jejich minimalizaci. Jak tvrdí Dostalíková (2017) zaměstnanec, který bude v bezpečí a nebude se muset obávat o své zdraví, bude v zaměstnání spokojenější a bude mít větší důvěru v zaměstnavatele. Autorka doplňuje, že zodpovědný přístup k BOZP propůjčuje organizaci vizitku kvalitního zaměstnavatele v očích pracovníků.

Zaměstnavatel je například povinen:

- zajistit pro zaměstnance poskytnutí první pomoci (Šikýř, 2016, s. 161);
- zajistit dodržování zákazu kouření na pracovišti (Šikýř, 2016, s. 161);
- zamezit, aby pracovník konal práci, na kterou není způsobilý (ženy, mladiství) (Koubek, 2015, s. 355), (Dvořáková et al., 2012, s. 204);
- vést dokumentaci o pokynech a informacích v rámci BOZP (Šikýř, 2016, s. 161);
- seznamovat pracovníky s právními předpisy ohledně BOZP (Koubek, 2015, s. 355);
- zajistit BOZP pro všechny fyzické osoby, které se zdržují na pracovišti (Dvořáková et al., 2012, s. 204);
- provozovat stroje, které splňují požadavky na bezpečnost práce (Koubek, 2015, s. 355);
- jednou ročně provést prověrku BOZP na všech pracovištích (Koubek, 2015, s. 355);
- zajistit školení o právních předpisech k zajištění BOZP (Dvořáková et al., 2012, s. 204), (Šikýř, 2016, s. 161).

Školení zaměstnanců, dle Šikýře (2016, s. 161) zvyšuje povědomí zaměstnanců o bezpečnosti práce a rizicích, se kterými může zaměstnanec přijít do styku při výkonu zaměstnání. Dvořáková et al. (2012, s. 204) hovoří o pravidelnosti školení a jejich četnosti – školení BOZP musí být vždy zajištěno při nástupu do zaměstnání a dále při událostech, které mohou mít vliv na BOZP, jako je změna druhu práce, pracovního zařazení, změně pracovních či technologických postupů. Šimek (2015) na rozdíl od Dvořákové et al. (2012) a Šikýře (2016) uvádí, že školení BOZP musí být prováděno opakovaně a pravidelně. Šimek (2015) informuje o formách školení problematiky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Jako první možnost Šimek (2015) uvádí možnost školit pracovníky přímo na pracovišti, další možností je školení pracovníků mimo pracoviště, například u poskytovatele školení. Poslední možností Šimek (2015) uvádí možnost vyškolení přes internet, neboli online – tato forma školení probíhá pomocí e-learningu.

## **Práva a povinnosti zaměstnance**

Stejně jako mají zaměstnavatelé povinnosti vůči BOZP, musí i pracovníci vědět, jak jsou povinni se na pracovišti chovat a na co mají právo. Pracovník dle § 106 zákoníku práce 262/2006 Sb. má právo a zároveň povinnost podílet se na vytvoření zdraví neohrožujícího prostředí, uplatněním stanovených a zaměstnavatelem nastavených opatření. Dvořáková et al. (2012, s. 203) upozorňuje, že i zaměstnanci si musí uvědomovat, že svou hodnotu pracovní síly si v tržní ekonomice si musí chránit, stejně jako svou konkurenceschopnost na trhu práce a zaměstnatelnost.

Zaměstnanec má právo na:

- zajištění BOZP ze strany zaměstnavatele (Dvořáková et al., 2012, s. 207);
- odmítnout výkon práce, v případě, že má důvodné podezření, že by byla ohrožena jeho bezpečnost, případně jiných osob. (Šikýř, 2016, s. 162).

Povinností zaměstnance ve vztahu k BOZP je:

- dbát na své bezpečí a zdraví stejně jako dbát o zdraví osob, které se bezprostředně dostávají s pracovníkem do styku (Šikýř, 2016, s. 162);
- účastnit se školení, které jsou pořádány zaměstnavatelem, včetně ověření znalostí ohledně BOZP (Dvořáková et al., 2012, s. 207);
- dodržovat právní předpisy a pracovní postupy, používat předepsané pracovní ochranné prostředky, dopravní prostředky (Šikýř, 2016, s. 162), (Dvořáková et al., 2012, s. 207);
- oznámit nadřízenému zjištěnou závadu či nedostatek na pracovišti (Dvořáková et al., 2012, s. 208);
- nepožívat alkoholické nápoje a návykové látky na pracovišti (Koubek, 2015, s. 356);
- podrobit se zkoušce, zda není pod vlivem alkoholu (Koubek, 2015, s. 356). Nárok vyzvat zaměstnance má pouze vedoucí pracovník písemně určený zaměstnavatelem. (Dvořáková et al., 2012, s. 208);
- neprodleně ohlásit svému nadřízenému zaměstnanci svůj pracovní úraz, v případě že toho je zaměstnanec schopný a úraz jiného zaměstnance, případně i úraz jiné osoby, u kterého byl svědkem (Šikýř, 2016, s. 162).

Podle Koubka (2015, s. 356) hlavním cílem všech povinností zaměstnance je zabránit pracovním úrazům nebo nemocem z povolání. Koubek (2012, s. 356) dále dodává, že tato oblast péče dbá na zájmy zaměstnanců samých, ale také i na zájmy zaměstnavatelům. Zákoník práce 262/2006 Sb. § 271k odst. 1 charakterizuje pracovní úraz jako poškození zdraví nebo smrt, ke které došlo nezávisle na vůli zaměstnavatele krátkodobým, násilným a náhlým působením vnějších vlivů při plnění pracovních povinností nebo přímé souvislosti s jejich plněním. Dále §271k odst. 3 zákoníku práce 262/2006 Sb. vylučuje úraz, který si zaměstnanec přivodil při cestě do zaměstnání. Cesta do práce a zpět, je čistě na zodpovědnosti pracovníka a nelze vyžadovat od zaměstnavatele žádnou náhradu. Nemoci z povolání jsou dle zákoníku práce 262/2006 Sb. §271 k odst. 4 upraveny dle zvláštního právního předpisu – nařízením vlády č. 290/1995 Sb., který uvádí seznam nemocí z povolání. Tímto předpisem se zabývá Šikýř (2016, s. 159) a uvádí výčet nemocí s povolání, jako jsou nemoci vznikající působením fyzikálních, biologických, chemických či jiných škodlivých vlivů, ale pouze v případě, že vznikly za podmínek, které jsou uvedené ve výčtu nemocí z povolání. Dále Šikýř (2016, s. 159) uvádí akutní otravu, která vznikla působením chemických látek. Neugebauer (2010, s. 15) uvádí

konkrétní příklad, mezi nemoci z povolání můžeme zařadit například onemocnění šlach na paži, z důvodu jednostranného přetěžování. Dvořáková et al. (2012, s. 205) upozorňuje na povinnost zaměstnavatele, o každém úrazu, či nemoci z povolání vést knihu evidence, bez rozdílu jestli nedošlo k pracovní neschopnosti nebo byl zaměstnanec v pracovní neschopnosti do 3 kalendářních dnů. Následně zhotovit záznam a vést dokumentaci o úrazech, které způsobily u zaměstnance pracovní neschopnost delší než 3 kalendářní dny, nebo úmrtí pracovníka (Dvořáková et al., 2012, s. 205). Koubek (2015, s. 356) poukazuje na důležitost této oblasti péče o zaměstnance, která je v zájmu nejen pracovníků, ale i zaměstnavatelů. Autor dále vysvětluje, že nemoci z povolání a pracovní úrazy snižují míru využití lidských zdrojů v podniku a tím zaměstnavatelům vznikají ztráty a výdaje za postih z důvodu nedodržení bezpečnostních povinností. Ke Koubkovu (2015, s. 356) tvrzení Dvořáková et al. (2012, s. 206) dodává, že veškeré náklady, které zaměstnavateli vzniknou spolu s BOZP a prevencí rizik, nesmějí být přenášeny na zaměstnance, ať už přímo či nepřímo, a vždy je hradí zaměstnavatel. Neugebauer (2010, s. 178) říká, že zaměstnavatel má povinnost přijmout určitá opatření, aby zamezil možnosti opakování pracovního úrazu. Autor doplňuje, že v případě vzniku nemoci z povolání u zaměstnance, musí zaměstnavatel učinit opatření, která odstraní nebo minimalizují faktory, které nemoc z povolání vyvolaly.

Janáková (2010, s. 6) tvrdí, že vznik pracovních úrazů dává zaměstnavatelům signál, že prevence rizik v oblasti BOPZ nebyla provedena, nebo byla provedena neefektivně. Dle Dvořákové et al. (2010, s. 205) je prevence rizik nosnou aktivitou BOZP. Šikýř (2016, s. 160) vysvětluje prevenci rizik jako veškerá opatření, která vyplývají z právních i ostatních předpisů a zajišťují bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Dále autor píše, že opatření zaměstnavatele, mající za cíl předcházet rizikům, odstraňovat je a minimalizovat vliv neodstranitelných rizik.

### **Lékařské prohlídky**

Lékařská péče je součástí bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a zároveň spadá do péče zaměstnance. Dle zákona 262/2006 Sb. § 224 ods. 1 je zaměstnavatel povinen poskytnout zaměstnanci pracovnílékařské služby. BOZP (2018) definuje pracovnílékařské služby jako preventivní lékařské služby, které se týkají vlivu pracovního výkonu, podmínek a prostředí na zdraví každého pracovníka. Tuto definici doplňuje Horecký (2018, s. 68), že se jedná o hodnocení současného stavu stávajících nebo budoucích zaměstnanců, pomocí lékařských prohlídek. Autor doplňuje, že prohlídky slouží k vyloučení případných omezení pro výkon práce zaměstnancem.

Druhy pracovnílékařských prohlídek:

- vstupní – zjišťuje informace, jestli je uchazeč schopný práce. Provádí se před začátkem pracovního poměru/právního vztahu případně při převelení na jinou práci (Horecký, 2018, s. 77);
- periodické – Prováděná pravidelně, za účelem změny zdravotního stavu pracovníka (BOZP, 2018);
- mimořádné – provádí se v případě podezření, že došlo ke změně zdravotního stavu pracovníka (Kočí et al., 2013, s. 128);
- výstupní – provádí se za účelem zjištění stavu po ukončení pracovního poměru (Kočí et al., 2013, s. 128). Prohlídka může být provedena, když je pracovník přesunut na méně zdravotně náročnou práci (Kočí et al., 2013, s. 128);
- následné – prohlídka se provádí až s odstupem času, z důvodu možnosti změn zdravotního stavu osoby v důsledku náročnosti práce, kterou vykonával (Kočí et al., 2013, s. 128).

Šimek (2015) dodává, že na BOZP je z pohledu zaměstnavatelů pohlíženo spíše jen jako na povinnost a nutnost, která je daná zákonem, než na oblast která by podniku něco vydělávala nebo přinášela, přitom je potřeba aby zaměstnavatel vnímal pracovníka jako lidskou bytost, která, aby mohla pod jeho příkazy pracovat, musí jim být zabezpečena bezpečnost na jejich pracovišti. Autor dodává, že zaměstnavatel by neměl za BOZP hledat krátkodobý zisk, ale dlouhodobý přínos. Šimek (2015) dodává, že pro takového zaměstnavatele budou pracovníci rádi pracovat, jelikož ho budou vnímat jako zodpovědného a uvědomělého zaměstnavatele.

## 2.3 Metodika

Diplomová práce je rozdělena do dvou kapitol první úrovně. První, teoretická kapitola, obsahuje ukotvení problematiky péče o zaměstnance ve společnosti a jejího propojení s ostatními personálními činnostmi. Základem pro vypracování teoretické části práce bylo prostudování odborné české i světové literatury, internetových článků a zdrojů. V teoretické části byla použita metoda komparace názorů autorů, kteří se problematikou péče o zaměstnance zabývají. V této části práce byly vysvětleny základní pojmy, jako je péče o zaměstnance, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, vzdělávání pracovníků, odměňování, benefity zaměstnanců a pracovní prostředí.

Praktická část práce je věnována společnosti Channel Partners s.r.o. Tato část práce začíná představením společnosti a její organizační struktury, dále nastíněním fungování systému péče o pracovníky v organizaci a představení konkrétních činností. Hlavní cílem práce je formulovat doporučení na zlepšení systému péče o zaměstnance ve společnosti Channel Partners s.r.o. Další, dílčí cíle práce jsou stanoveny dva. Identifikace klíčových faktorů péče o zaměstnance ve společnosti Channel Partners s.r.o. a druhým dílčím cílem práce je identifikování nedostatků péče o zaměstnance. Pro splnění cílů v diplomové práci bylo použito několik výzkumných metod a to konkrétně metoda dotazování, pozorování a dotazníkové šetření. S pomocí těchto výzkumných metod se podařilo zjistit aktuální stav péče o zaměstnance ve společnosti Channel Partners s.r.o.. Dále pomocí výzkumných metod bylo zjištěno, jak vnímají péči o zaměstnance, jaké faktory jsou pro ně pozitivní nebo co jim schází, nebo které jim naopak nepřipadají atraktivní a je do nich zbytečně investováno. Z průzkumu také vyplývá, jak důležitá je pro pracovníky atmosféra na pracovišti, pracovní vztahy a pracovní prostředí, ve kterém tráví velkou část dne. Průzkum se týkal všech zaměstnanců skupiny Channel partners s.r.o., kde jsou zastoupeny dvě největší skupiny pracovníků a to jsou zaměstnanci call centra a obchodní zástupci v terénu, kteří se v prostorách společné kanceláře vyskytují oproti zaměstnanců call centra jen zřídka. Výzkum proběhl mezi těmito dvěma velkými skupinami, které mají odlišnou náplň práce, ale i místo výkonu. Díky tomu mohla autorka práce z výsledků vyvodit rozdílné priority pro každou z těchto skupin. Dále je ve společnosti oddělení HR, na kterém pracují dva zaměstnanci. Celou firmu řídí a zastřešují 3 společníci firmy.

První výzkumná metoda použita v praktické části práce je metoda rozhovoru s HR manažerkou a jedním ze společníků firmy. Rozhovory proběhli tedy celkem 2. Pro oba dotazované byly připraveny stejné otázky. Otázek bylo celkem 17 a všechny kladené otázky jsou uvedené v příloze č. 1. Přepis celého rozhovoru, včetně odpovědí, je uveden v příloze č. 3. Rozhovory vedené se společníky společnosti a s HR manažerkou měli zjistit stav péče o zaměstnance ve společnosti. Každý z rozhovorů byl proveden zvlášť a uskutečnili se na začátku měsíce března. Důvodem pro výběr jednoho z majitelů firmy a HR manažerky, pro rozhovory, byla jejich každodenní spolupráce a provázanost v celém procesu péče o zaměstnance. Společník, se kterým probíhal rozhovor, je iniciátor a tvůrce celého procesu v péči o zaměstnance. Vymýšlí podněty ke zlepšení a následně je předává k zapracování HR manažerce, která veškeré podněty

aplikuje přímo do chodu společnosti. Společnost má dvě pobočky, jednu v Praze a druhou, menší pobočku, v Nymburku. HR manažerka má na starosti obě dvě tyto pobočky. Z pravidla většinu týdne tráví v Praze, ale pravidelně navštěvuje a dohlíží na chod pobočky v Nymburce.

Druhou použitou výzkumnou metodou byla metoda dotazníkového šetření. Otázky použité v dotazníku byly sestaveny na základě výsledků rozhovorů s HR manažerkou a společníkem firmy Channel Partners s.r.o. Dotazník byl rozeslán na všechny pracovníky společnosti působící na pobočce v Praze a na pobočce v Nymburku, s výjimkou majitelů společnosti. Z důvodu dvou poboček od sebe vzdálených 45 km byl dotazník odeslán zaměstnancům emailem pomocí internetového portálu Survio.com. Dotazník byl rozeslán 85 respondentům a celkem ho vyplnilo 74 zaměstnanců. Návratnost tedy byla 87 %. Sběr odpovědí probíhal v měsíci březnu a respondenti měli na vyplnění 13 pracovních dní. Celkem museli respondenti odpovědět na 26 otázek. Z toho bylo 11 otázek uzavřených a 11 otázek polouzavřených, 4 byly otevřené a respondenti mohli napsat svou vlastní odpověď. Rozložení respondentů bylo genderově vyrovnané. Vyrovnanost pohlaví, je způsobena rozložením pracovníků v jednotlivých odděleních. V oddělení call centra pracují převážně ženy, naopak na oddělení obchodním je převaha mužů. Věkové rozpětí respondentů bylo 18–56 let. Dotazovaní byli všichni zaměstnanci, jelikož péče o zaměstnance se týká všech ve společnosti. Z tohoto důvodu byly získány odpovědi i od pracovníků, kteří jsou ve společnosti noví. Rozmezí, jak dlouho pracují zaměstnanci ve firmě, bylo 2 měsíce – 7 let. V úvodu dotazníku byl respondentům vysvětlen účel dotazníku a byli seznámeni s anonymitou jejich odpovědí. Úkolem dotazníku, bylo zjištění spokojenosti s péčí o zaměstnance v jejich firmě. Jak se jim líbí jejich pracovní prostředí, zda podmínky na pracovišti jsou příznivé a jestli jim pracovní prostředí vyhovuje. Dále byly otázky zaměřeny na spokojenost se systémem odměňování a vzdělávání. V dotazníku jsou otázky týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a společenské odpovědnosti firmy.

Dotazník měl ověřit výpovědi spolujaditele a HR manažerky z proběhlých rozhovorů. Výsledky dotazníkového šetření byli následně zpracované pomocí grafů a tabulek. Dotazník, který byl rozeslán pracovníkům společnosti, byl konzultován s HR oddělením a společníky firmy. Celý dotazník je uveden v příloze č. 2.

Třetí, poslední výzkumnou metodou bylo pozorování. Předmětem pozorování bylo pracovní prostředí na pobočce v Praze a poté i v kancelářích v Nymburku. Pozorování proběhlo v měsíci březnu, konkrétně v úterý 3. 3. 2020 na pobočce v Praze a úterý 10. 3. 2020 na pobočce v Nymburce. Pozorování bylo skryté, tedy zaměstnanci nevěděli, že jsou pozorováni. Díky skrytému pozorování může být pozorovatel uveden do centra dění a dostane realistický pohled na situaci ve společnosti. Autorka strávila na každé pobočce celý pracovní den. Pozorování v kancelářích proběhlo na začátku měsíce března s povolením všech společníků společnosti. Tato metoda byla zvolena z důvodu, aby mohla být v diplomové práci objektivně zhodnocena atmosféra, vybavení kanceláře a v neposlední řadě i prostory, které zaměstnanci využívají společně. Okruhy pro pozorování byly předem stanoveny a zápis celého pozorování je uveden v příloze č. 4. V době pozorování pobočky v Praze bylo v kanceláři přítomno 56 pracovníků, což je z celkového počtu 68 zaměstnanců, kteří mají místo výkonu práce v Praze, 82 %. V době konání pozorování pracovního prostředí pobočky v Nymburce bylo v kanceláři přítomno 18 pracovníků, tedy 90 % z počtu zaměstnanců s místem výkonu práce na pobočce v Nymburce. V Nymburce se nachází pouze pobočka call centra, proto zde byla velká převaha žen. Na pobočce v Praze, kde jsou zastoupena i jiná oddělení, bylo zastoupení mužů a žen více vyrovnané.



### 3 Praktická část

Na úvod praktické části je představena společnost, která je předmětem zkoumání. Následující dvě kapitoly se věnují systému péče o zaměstnance ve společnosti Channel Partners a bezpečnosti a ochraně zdraví při práci. Firma by ráda systém péče zatraktivnila a stala se tak pro své zaměstnance lepším zaměstnavatelem. Zároveň také dokázala přilákat i nové lidi, kteří by u nich rádi pracovali a pomáhali tak k splnění společných cílů organizace. Z tohoto důvodu je potřeba celý proces zanalyzovat, identifikovat nedostatky a následně navrhnout doporučení, která povedou k vylepšení stávajícího stavu ve společnosti. K nastínění stávajícího stavu byly použity polostrukturované rozhovory. Na otázky odpovídala HR manažerka a jeden ze spoluzakladatelů firmy. Oba účastníci jsou zodpovědní za bezpečnost a ochranu zdraví při práci a za péči o zaměstnance ve společnosti Channel Partners. Ke zjištění současné situace v podniku pomohlo pozorování pracovního prostředí na pobočce v Praze a Nymburce a dotazníkového šetření, které bylo provedeno mezi pracovníky podniku. V kapitole 3.4 jsou podrobně popsány výzkumné metody, na základě kterých byl zjištěn aktuální stav a identifikovány nedostatky v systému péče o pracovníka a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Na základě výsledků jsou firmě navržena doporučení ke zlepšení systému péče o zaměstnance. Navržená doporučení by měla firmě pomoci k vylepšení systému péče o zaměstnance a tím větší spokojenosti jejich pracovníků.

#### 3.1 Představení společnosti Channel Partners s.r.o.

Podnik, který je předmětem zkoumání v oblasti péče o zaměstnance, je společnost Channel Partners s.r.o. Společnost působí na trhu od roku 2009 a je založena 3 společníky (Channel Partners, 2019). Firma sídlí v Praze, ale minulý rok otevřela pobočku v Nymburce, kde sídlí pouze pracovníci call centra. Zbytek zaměstnanců je na pobočce v Praze. Celkem má firma 88 zaměstnanců, kteří pracují na různých pracovních pozicích v jednotlivých projektech firmy Channel Partners s. r. o.

Projekty přibývaly do firmy s postupem let. První, se kterým začínali, byl projekt BezPlýtvání, který se dříve jmenoval e. n. – energetická návratnost (Channel Partners, 2019). Projekt BezPlýtvání se zaměřuje na ušetření nákladů na energie pro firmy a domácnosti (Bezplýtvání, 2020). Tomuto projektu se věnuje ve firmě největší část pozornosti a má také nejvíce zaměstnanců celkem 45. Velkou část pracovníků tvoří obchodníci v terénu, kterých je 17. Další rozsáhlou skupinou jsou zaměstnanci call centra, kteří pracují buď na pobočce v Praze, nebo na pobočce v Nymburce (Channel Partners, 2019).

Projekt První bydlení, poskytuje svým zákazníkům srovnání hypoték. Tento projekt má na svých webových stránkách nástroj, díky kterému může zákazník získat informace, která hypotéka je pro něj tou nejvýhodnější (Moje první bydlení, 2020). Srovnává sazby a podmínky 12 největších bank v České republice. Zároveň poskytují svým zákazníkům zařízení potřebných dokumentů a formálních záležitostí, které se k hypotečním úvěrům váží. Tento projekt je ale spíše v útlumu a společnost ho finančně podporuje pouze minimálně. Věnuje se mu jeden pracovník, který zároveň působí i v jiném projektu.

Dalším projektem, kterému se firma věnuje, je Osobní asistentka. Projekt slouží pro malé podnikatele, kteří nemají vlastní asistentku ve firmě. Tímto způsobem mohou ušetřit náklady a zároveň zajistit plynulost jejich byznysu (Osobní asistentka, 2020). Každá z osobních asistentek má na starosti několik firem a vyřizuje jejich telefonní hovory. Hovory, po čtvrtém zazvonění jsou automaticky přepojeny na osobní asistentku, která hovor vyřídí a následně pošle emailem převzatý vzkaz od volajícího. Náplní jejich práce je také řízení diaře zákazníků. Na tomto projektu pracuje 6 zaměstnankyň.

Firma Channel Partners jako další z projektů uvádí, projekt Dotankuj tiskárnu. Jedná se o službu, která dodává firmám tonery do tiskáren a to s výrazně nižší cenou, než ostatní výrobci (Dotankuj tiskárnu, 2020). Každá firma má svého tankera, tedy obchodníka, který díky databázi může poskytovat plnohodnotný servis každému zákazníkovi. V tomto projektu pracuje 18 zaměstnanců a jedná se především o obchodníky na telefonu.

OnlineSales je jedním z dalších projektů firmy. Jedná se o projekt, který vytváří marketingové strategie pro malé a střední podniky (OnlineSales, 2020). Mimo externí firmy, zpracovává marketingové strategie pro jednotlivé projekty Channel Partners. V oddělení marketingu pracují zaměstnanci především na pozici marketér. Celkem má tento projekt 17 zaměstnanců. OnlineSales je nejmladším projektem firmy Channel Partners (Channel Partners, 2019).

Další z projektů společnosti je Školící centrum Jana Laibla. Jedná se o projekt, který poskytuje vzdělávání především v obchodní sféře (Channel Partners, 2019). Jan Laibl je zároveň jedním ze společníků společnosti a velmi zkušeným odborníkem na prodejní problematiku. Tento tým se stále rozšiřuje stejně jako portfolio školení, které poskytují. Na tomto projektu zatím pracují pouze 2 školitelé a to jsou majitelé firmy Channel Partners.

Firemní hodnoty společnosti jsou uvedené na stránkách společnosti Channel partners (2020). Pro jejich práci je důležitých 5 hodnot. Jedná se o profesionální konzultativní prodej, spokojenost na obou stranách, výborné znalosti produktů, které prodávají, důvěry místo lži, šíření pozitivního povědomí profesionálních obchodníků (Channel Partners, 2020). Společnost si velmi cení lidí, se kterými spolupracuje. A to jak svých zaměstnanců, tak svých zákazníků. O tom vypovídá text, který je uvedený na stránkách společnosti. Channel Partners (2020) uvádí, že jejich společným posláním je chovat se navzájem k sobě i jejich zákazníkům jako k lidem. Z toho vyplývá i jejich motto „U nás prodávají lidé lidem“ (Channel Partners, 2020).

### **3.2 Systém péče o zaměstnance ve společnosti Channel Partners**

Aktuální stav systému péče o zaměstnance ve společnosti byl zjišťován pomocí dvou rozhovorů. Rozhovor proběhl se spolumajitelem společnosti a HR manažerkou. Oba dva pracovníci jsou součástí vrcholného managementu a mají na starosti BOZP a péči o zaměstnance v podniku. Oba dotazovaní pracují především na pobočce v Praze, ale pravidelně 1x týdně jezdí i na pobočku v Nymburce. Provedené rozhovory byly polostrukturované a obsahovali celkem 17 otázek, ke kterým se vztahovalo několik podotázek. Podotázky byly navrženy tak, aby se v problematice mohlo jít více do hloubky. Dotazovaní dostali stejné otázky, které jsou uvedené v příloze č. 1 diplomové práce. Rozhovory měly za cíl zjistit aktuální stav systému péče a BOZP ve firmě Channel Partners, jaké prostředky využívá společnost k naplnění spokojenosti jejich zaměstnanců, pohled obou dotazovaných na proces a zdokonalování tohoto systému. Dotazovaní dále odpovídali na otázky ohledně doby odpočinku, odměňování a nabízených zaměstnaneckých benefitů, systému vzdělávání svých pracovníků, BOZP a společenské odpovědnosti. Celkový přepis rozhovorů je uveden v příloze č. 3 diplomové práce.

Z rozhovorů vyplývá že, firma Channel Partners si zakládá na svých zaměstnancích a proto se oblasti péče o zaměstnance velmi věnuje. Podnik podstatu péče o zaměstnance vidí v jejich přístupu ke svým pracovníkům. Zaměstnanci by měli mít důvěru ve svého zaměstnavatele a své kolegy. Firma se snaží čas v práci pracovníkům zpříjemnit, co nejvíce to jde, a to i drobnými maličkostmi, jako je například v létě nakoupení zmrzlin nebo ledové kávy pro všechny v kanceláři. Cílem je, aby se u nich pracovníci cítili dobře, rádi chodili do práce a aby pracovali s vědomím určité volnosti a nikoliv pod stresem z dohledu nadřízených. Atmosféra na pracovišti je jedním ze základních kamenů pro splnění tohoto cíle a proto se podnik snaží udržovat uvolněnou a především přátelskou atmosféru po celou dobu pracovních dní. Díky

tomu má společnost malé procento odchozích zaměstnanců, kteří vydrží pracovat ve společnosti déle jak rok. Společnost Channel Partners dbá na osobní přístup ke každému zaměstnanci, z čehož vyplývá důvěra, kterou pak mají zaměstnanci k vedení společnosti. Zaměstnanci se pak na své manažery nebo HR obrací i se svými lidskými problémy, které pokud mají možnost, tak jim pomohou řešit. K udržení dobré a uvolněné atmosféry pomáhají kroky, jaké společnost podniká. Jedná se o hrací chvílky, které jsou každou středu a pracovníci hodinu po obědě mají možnost hrát společenské hry, nebo diskutovat nad jakýmkoliv nepracovním tématem. Podstatné je, v tuto chvíli ten čas trávit společně, jako oddělení a nepracovat. Záleží pouze na pracovní skupině, jak tuto chvíli využije. Dalším faktorem, který pomáhá k uvolněné atmosféře, je relaxační zóna, která je nově vybavena relaxačními křesly a pracovník tam může během dne jít a odpočinout si. Nikdo z nadřízených nehlídá, kolik času tam kdo stráví. Právě to je důvodem, že toho pracovníci nezneužívají. Dle spolumajitele společnosti k soudržnosti a přátelskému prostředí rozhodně přispívají společné akce. Jedná se o dva výjezdní teambuildingy mimo Prahu. Jeden na jaře a druhý na podzim. Na těchto akcích mají zaměstnanci vše zdarma. Vždy je do programu zařazen krátký pracovní program ale většina času na akci je věnována sportovním nebo klidovým teambuildingovým aktivitám. V rámci výjezdních setkání a vánočního večírku jsou vyhlašovány ocenění za roky odpracované ve společnosti Channel Partners, dále za nejlepšího pracovníka za uplynulé dvě čtvrtletí a za celý rok. Zaměstnancům jsou darovány poukázky v hodnotě 1000 Kč na různé volnočasové nebo kulturní aktivity, poukázky na večeři apod. Mimo tyto dvě události pořádají společné sjíždění vodních toků, návštěvu Matějské pouti, společné pálení čarodějnic v parku v blízkosti kanceláře v Praze, návštěva vánočních trhů. Dalším důležitým krokem, který společnost dělá, je společné slavení narozenin zaměstnanců. Pro každého je koupen dort a všichni se sejdou ve společenské místnosti a popřejí oslavenci. Tímto jim dávají najevo, že si jich zaměstnavatel váží a jsou součástí kolektivu. Pro zaměstnance call centra vyhlašují jejich nadřízení 1x měsíčně soutěž. Někdy se jedná o jednodenní, někdy o týdenní. Nadřízený jim stanoví cíl, který když splní, dostanou opět nějakou poukázku v hodnotě 1000 Kč, například do potravinového řetězce, který je v blízkosti kanceláře. V letních měsících většinou je odměnou, že po splnění cíle mohou odejít z práce dříve. Soutěže probíhají buď ve skupinách, nebo po jednotlivcích.

Z obou rozhovorů vyplývá, že pracovní prostředí považují za příjemné. Pracovníci pracují ve velkém open space, kde každý pracovník má své pracovní místo vybavené polohovacím stolem a židlí, dále technikou, jako jsou monitory, počítačová bezdrátová myš, klávesnice a nabíjecí stanice. Nikdo z pracovníků nemá svou kancelář a to včetně majitelů společnosti. Nedávno prošla kancelář drobnou rekonstrukcí, kdy byla část kanceláře vymalována v barvách společnosti a jejich projektů. Čímž se vedení snažilo vyjádřit autonomitu a podpořit vybudování vztahu pracovníků ke značce. HR manažerka v rozhovoru zmínila, že kancelář je na žádost pracovníků nově dovybavena květinami a obrazy. Někteří pracovníci mají k dispozici i overbally nebo velké zdravotnické míče pro zdravější sezení na židli. Pro obchodníky, kteří tráví většinu času v terénu a v kanceláři se objevují méně, byl zřízen nový prostor, kde mohou pracovat, když jsou v kanceláři. Pracovníci mají k dispozici několik psacích tabulí, které slouží k zaznamenávání nápadů, poznatků ze společných meetingů a dalších informací důležitých pro chod společnosti. Pokud si někdo nosí vlastní uvařené jídlo z domova, jsou mu k dispozici, i všem pracovníkům, 2 kuchyňky, které jsou vybavené lednicí, mikrovlnou troubou, rychlovarnou konvicí, nádobím a přístrojem na kávu. Centrální kuchyňka je vybavena také přístrojem na výrobu ledu a shakerem, který je oblíben u pracovníků především v letních měsících. K dispozici mají místnost, kde mohou v klidu poobědvat. Pro ostatní zaměstnance je v areálu možnost stravování v kantýně, která je v areálu budovy. Pracovníci se zde mohou stravovat po celý den, od snídaně až po odpolední svačinu. Kvalitu pracovního prostředí zvyšuje relaxační místnost, která je vybavena sedacími vaky, houpacími křesly, ping-pongovým stolem, časopisy, hrami, televizí, rádiem. Další investování do této místnosti

spolumajitel nevyloučil. Příjemné pracovní prostředí napomáhá k dobré atmosféře, která na pracovišti panuje.

Zaměstnanci společnosti Channel Partners mají různé pracovní režimy. HR manažerka v rozhovoru uvedla, že pracovníci v call centru a asistentky mají fixní pracovní dobu, která začíná v 8h a končí ve 16h, u těchto zaměstnanců je nejvíce vidět zkrácená pracovní doba. Operátoři odejdou v 16h ze zaměstnání a mají jen minimální možnost práce přesčas. Zároveň mají 30 minut pauzu na oběd a dvě 10ti minutové pauzy během dne. Ostatní pracovníci, tedy pracovníci v terénu, marketing, back office a management mají dobu pružnou. V pobočce v Nymburku, jsou některé operátorky zaměstnané na zkrácený úvazek, jedná se o matky po mateřské dovolené. Ty pracují na poloviční úvazek tedy 20 hodin týdně. Dle HR manažerky společnost nezaměstnává žádné brigádníky.

Podle slov spolumajitele firma Channel Partners dbá na dodržování doby odpočinku svých zaměstnanců. Management se snaží nabádat své zaměstnance, aby nepracovali přesčas. Nejdůležitějším faktorem, který podporuje tento záměr je zkrácení pracovní doby svých zaměstnanců a to z obvyklých 8,5 hodiny na 8 hodin denně. Další podpůrnou činností je i to, že zaměstnanci dostávají odměny ve formě poukázek na volnočasové aktivity, jako jsou kulturní nebo sportovní akce. Jak efektivně pracovat a relaxovat jsou jedny z pravidelných školení, které společnost nabízí svým zaměstnancům. Pracovníci se díky tomu naučí nejen to, jak v daném čase odbavit svěřenou práci v očekávané kvalitě, ale naučí se i svůj čas řídit tak, aby jim zbyl prostor i na odpočinek. Zároveň si odnesou i typy na techniky řízené relaxace.

Firma má nastavený systém odměňování. Podle slov spolumajitele, vychází firma při nabírání pracovníka na novou pracovní pozici, ze stanovených platových tabulek. Odměňování ve společnosti záleží na pracovním zařazení. Pracovníci call centra jsou odměňováni fixním platem a to 22 200 Kč. Tito pracovníci mají možnost přivýdělků v podobě poukázek, které mohou vyhrát za soutěže, které jsou pravidelně vyhlašovány jejich nadřízeným. Fixní plat také pobírají asistentky a to ve variantě juniorské a seniorské. Při najmutí asistentky na juniorskou pozici, personální oddělení očekává, že po získání dostatečných zkušeností, bude asistentka na pozici seniorské a tím, dosáhne na vyšší plat. V rozhovoru spolumajitel upozorňuje, že od nového roku došlo ve společnosti ke změně provizního systému. Tento způsob odměňování se týká obchodníků na telefonu, kteří nastupují do společností s vyšším fixním platem a malým provizním přivýdělkem. V případě, že má obchodník dostatečně širokou síť svých kontaktů, může přejít na druhý systém, který je založený na principu nízkého fixního platu a vyššího provizního ohodnocení. Záleží pouze na pracovníkovi, kdy se rozhodne, že chce přejít na druhý způsob odměňování. HR manažerka v rozhovoru říká, že tato změna proběhne samozřejmě až po předchozím prodiskutování situace se svým nadřízeným, nebo HR oddělením, které je buď podpoří, nebo jim doporučí, ještě chvíli zůstat na variantě s vyšší fixním platem. Management je odměňován také fixním platem a orientací na výsledek firmy, takže pobírají bonusy za procenta z prodeje. Obchodníci v terénu jsou odměňováni nízkým fixním platem, ale jejich hlavní složkou mzdy jsou získané peníze za sjednané schůzky a prodané plány postupu. Pracovnice back office jsou odměňovány fixním platem, bez možnosti prémie a bonusů.

Dle spolumajitele benefitní program společnosti Channel Partners není příliš rozsáhlý a pohled na program benefitů je vnímán negativně. Spolumajitel vnímá benefity jako zbytečně vynaložené náklady a to z důvodu, že zaměstnanci, kteří do společnosti nastoupí, jsou většinou hodně mladí, kteří se hledají a ta jistota že zůstanou a budou ve společnosti pracovat déle, než jeden rok je malá. Firma jako největší benefit vnímá to, že dává zaměstnancům vydělat hezké peníze, pokud budou chtít, vše se odvíjí od jejich snahy dosáhnout výsledků. Přesto ale společnost poskytuje zaměstnancům kartu Multisport a stravenky v hodnotě 80 Kč, na které jim 55 % přispívá. Firma má několik produktů, které mohou zaměstnanci využívat se slevou, jako například tonery, energie do domácnosti, pomoc s hypotékou atd. Dále má každý zaměstnanec

firemní počítač, který může užívat i k soukromým účelům. Management a obchodníci v terénu mají k dispozici služební automobil, který také mohou využívat i v soukromí. K automobilu dostávají i tankovací karty MOL, kde mohou tankovat pro firemní cesty. Náklady za soukromé km si musí hradit zaměstnanec sám. Pracovníkům managementu je k dispozici služba Osobní asistentka, která zaznamenává jejich hovory, pokud do 4 zazvonění nezvednou telefon, nebo po celou dobu jejich dovolené. Jako další benefit mají všichni zaměstnanci zkrácenou pracovní dobu o 30 min na 8 hodin. Pracovníci mají na pracovišti zdarma po celý den kávu a čaj. Tím největším benefitem ale určitě je vzdělávání, které zcela zdarma poskytují všem svým zaměstnancům.

Jak vyplývá z rozhovorů, největší kvalitu má firma ve vzdělávání svých zaměstnanců. Jedná se o složku péče o zaměstnance, na kterou je nevíce pyšná a věnuje jí velkou pozornost. Je to podmíněné, že jedním ze spolumajitelů společnosti je Jan Laibl, který je odborníkem na prodejní problematiku. Společnost Channel Partners poskytuje vzdělávání všem, bez rozdílu, pokud o to má zaměstnanec zájem. Vzdělávací program obsahuje velké množství dobrovolných školení, konkrétně 54. Každý zaměstnanec má povinnost absolvovat 8 školení. Na každé školení navazuje workshop. Celkem společnost poskytuje 70 školení ročně, kterých se mohou zaměstnanci účastnit. Každý týden se koná 1–2 školení. Školení se konají na centrále v Praze a osobně. V případě větších školení nad 30 lidí, si společnost pronajímá jednací salonek v hotelu vzdáleném 300 metrů od kanceláře. Plán školení sestavuje management, který na jedno čtvrtletí určí téma a tomu se věnuje. Za cíl vzdělávání považuje spolumajitel firmy poskytování kvalitních poznatků svým pracovníkům, které využijí při své práci a díky čemuž se mohou stát lepším na své stávající pozici. Dále mu také pomohou v jeho rozvoji a dalším uplatnění. Dále chce společnost rozvíjet své zaměstnance i v osobní sféře, proto má některé školení zaměřené i na tuto oblast. Nový pracovníci musí projít adaptací, která obsahuje 3 školící bloky po 4 hodinách, a pracovníci obdrží brožuru o chodu společnosti. Identifikace potřeby vzdělávání ve společnosti probíhá na základě pozorování a pohovoru s nadřízeným nebo HR manažerem. Vzdělávací plán mají ostatní pracovníci sestavený na základě pozice, na které pracují. Program sestavují majitelé společnosti a je naplánovan na rok dopředu. Pracovník se o svém vzdělávacím plánu dozví 14 dnů od nástupu do společnosti. HR manažerka zmiňuje, že zaměstnanci jsou o podrobnostech školení informováni pomocí elektronické nástěnky. Dále pracuje společnost pouze s pracovníky, kde nadřízený vidí potenciál a tomu je s pomocí HR sestaven plán rozvoje. Jedná se o pracovníky, které rozvíjí firma za vidinou postupu na vyšší pozici. Tento zaměstnanec má stanovená další interní školení, kterých se musí zúčastnit a dále mu jsou navržena externí školení, které pracovník absolvuje. Dále má možnost využití coachingu. Plán rozvoje je zaměřený na pracovní nedostatky, které identifikuje jeho nadřízený pracovník. Vzdělávací plán a plán rozvoje je zaznamenán v online systému, kam mají přístup HR pracovníci, nadřízený a majitelé. Následně je do systému zaznamenáno i splnění cíle po vyhodnocení. Vyhodnocení adaptačních školení probíhá na základě testu, který napíše. Pokud splní požadovaný počet bodů je mu udělen certifikát. Dle slov spolumajitele i HR manažerky společnosti vyhodnocení vzdělávání pracovníků je prováděno na základě sledování výsledků práce. Jedná se spíše o dlouhodobější pozorování. Například u pracovníků call centra probíhá vyhodnocení metod volání na základě poslouchání jejich hovorů. Po každém z povinných školení absolvuje pracovník pohovor se svým nadřízeným, kde je hodnocen průběh a užitečnost školení. Další hodnocení probíhá po kvartále, kdy se uzavře téma, kterému se školení věnovala. Způsobem, jakým probíhá hodnocení výsledků je workshop, který navazuje na každé školení, kde se s novými informacemi pracuje. Ověřením znalostí je návaznost čtvrtletních témat, kde se ukáže, jestli pracovník problematiku ovládá. Zpětnou vazbu na školení získává HR manažerka na hodnotících pohovorech. Výsledky jsou zaznamenávány do online systému. Za úplnost zaznamenaných informací nese zodpovědnost vedoucí pracovník. Vyhodnocení následně provádí majitelé spolu s personálním oddělením.

Jak vyplynulo z rozhovorů, ve společnosti neprobíhá žádný hromadný průzkum spokojenosti. Zpětnou vazbu získávají od zaměstnanců v podobě hodnotících pohovorů, které má HR manažerka s každým zaměstnancem 1x ročně. S novými zaměstnanci se personální oddělení schází po 14 dnech od nástupu, po prvním odpracovaném měsíci a pak před koncem zkušební doby. S tímto způsobem mají dobré zkušenosti a získávají tím kvalitní zpětnou vazbu. Všechny nedostatky, na které jejich pracovníci upozorní, se společnost snaží řešit a pokud je to možné, tak pracovníkům vyhoví. Z posledních hodnotících pohovorů vyšlo najevo, že tým asistentek si přeje zakoupení květin a dekorací do jejich pracovního prostoru, proto dostali finanční obnos, za který si mohli prostředí zpříjemnit. Většinou se dozvídají zpětnou vazbu od svých zaměstnanců.

Z rozhovorů vyplývá, že firma Channel Partners se považuje za společensky odpovědnou firmu. Společnost dbá na ochranu přírodních zdrojů a proto je jedním z oddělení firmy projekt BezPlýtvání, který se touto problematikou zabírá a navrhuje svým zákazníkům možnosti, které jsou šetrnější k přírodě a chrání životní prostředí. Dále si firma zakládá na třídění odpadu. Na obou pobočkách je několik odpadkových košů, pro tříděný odpad, čímž se také snaží snížit dopad na životní prostředí. Společnost pravidelně přispívá na charity, dětské domovy nebo útulky se zvířaty. Příspěvky se vybírají v rámci společných akcí, jako jsou výjezdní teambuildingy 2x ročně a vánoční večírek. Příspěvek se skládá z finančního obnosu, který vloží firma a z příspěvků samotných zaměstnanců. Výběr finančních prostředků probíhá prostřednictvím teambuildingové aktivity, jako například dražby. Vedení firmy uvolní do hry obnos peněz, který si musí zaměstnanci, spolupracující ve skupinách, vysoutěžit. Večer pak probíhá dražba dárkových předmětů firmy. Až dojdou zaměstnancům vyhrané peníze, přihazují vlastními finančními prostředky. Vše je dobrovolné, ale přesto se vždy podaří vybrat hezký obnos, který následně putuje na předem vybranou organizaci. Projekt OnlineSales, který se zabývá marketingem, věnuje každé 3 měsíce 20 hodin času svého pracovníka na pomoc s propagací neziskové organizaci. Tyto organizace jsou vybírány pečlivě podle potřeby jejich pomoci a zároveň takové, aby byla v souladu s hodnotami firmy. Spolumajitel v rozhovoru uvedl, že v rámci pomoci takovýmto organizacím, firma před 3 lety natočila zdarma video pro Nový prostor, kde se snažila pomoci jim v osvětě, za jakým účelem tato organizace funguje a na jakém principu. Zlepšit vnímání společnosti, pohled na prodejce v metru a podpořit je. V rámci této akce udělali prodejní školení pro část jejich prodejců.

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

Jako ostatní firmy i společnost Channel Partners dbá na dodržování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Pro zajištění správnosti, odbornosti a úplnosti, si společnost najímá externí agenturu. Z rozhovorů vyplývá, že agentura spolu s HR manažerkou provádí školení jak nových zaměstnanců, tak opakovací školení po dvou letech. Za organizaci je zodpovědnou osobou v oblasti BOZP HR oddělení, které je speciálně vyškolené. Tyto školení probíhají fyzicky v místě pracoviště a výsledkem proškolení je test. V případě úspěšnosti dostanou zaměstnanci certifikát o splnění školení. Test je archivován na HR oddělení na pobočce v Praze. Dle HR manažerky školení zaměstnanců o BOZP trvá dvě hodiny a skládá se z vysvětlení rizik, se kterými může přijít zaměstnanec během výkonu povolání do styku a následných dotazů k této problematice. V rámci školení nových zaměstnanců jsou dopředu sjednány termíny, kdy agentura dochází do společnosti a školí pracovníky v rámci adaptačních školení. Kontrolu platnosti certifikátů provádí sama agentura. Pokud nějakému pracovníkovi končí platnost, připojí se ke školení v rámci adaptace nových kolegů. Zde firma naráží na problém, jelikož především u pracovníků, kteří pracují v terénu, se setkává s nerespektováním těchto termínů. Proto se stává, že agentura musí poskytovat mimořádná školení navíc, což jsou pro firmu další a zbytečně vynaložené finanční prostředky. Stejná agentura zajišťuje pro Channel Partners také

požární ochranu a školení řidičů. HR manažerka uvedla, že zaměstnanci byli v rámci jednoho z letních teambuildingů vyškoleni na poskytování první pomoci.

Společnost po svých zaměstnancích požaduje pouze vstupní prohlídky před nástupem do zaměstnání. Při změně pozice nebo výstupní prohlídka nejsou vyžadovány. HR manažerka v den nástupu kontroluje, zda má pracovník lékařskou prohlídku. Firma nemá smlouvu s žádným lékařským zařízením, které by pro ně lékařské prohlídky dělalo, z toho důvodu si budoucí zaměstnanci prohlídku zajišťují u svého obvodního lékaře. Pracovníkům jsou na základě stvrzenky proplaceny náklady za provedenou prohlídku.

Jak vyplynulo z rozhovorů HR manažerka, která je za společnost odpovědná v oblasti BOZP, má na starosti archivaci dokumentu spojenou s BOZP, včetně knihy úrazů. Přesto, že činnost firmy Channel Partner není riziková, jelikož se jedná především o kancelářskou práci, přesto musí být dle zákona o BOZP zaměstnanci informováni o rizicích a jak s nimi dále pracovat. Aby zaměstnanci věděli jak při pracovním úrazu postupovat, jsou jim poskytovány tyto informace na vstupním i opakovacím školení BOZP, včetně informace kdo je odpovědnou osobou u nich ve firmě. Pracovníci by se měli obracet s pracovním úrazem na HR oddělení a zároveň tuto situaci hlásit i svému přímému nadřízenému.

Prostory, kde zaměstnanci vykonávají práci, jsou nekuřácké a zaměstnavatel na několika viditelných místech o tom informuje cedulemi. Stejně je tomu v případě informačních označení únikových východů. Jak uvádí spolumajitel, v každém patře je dle předpisů hasicí přístroj, který je pravidelně kontrolován, jak vyžaduje zákon.

### **3.4 Výzkum a vyhodnocení**

Tato kapitola je věnována zhodnocení výsledků z provedeného výzkumu. Výzkum byl proveden na základě tří výzkumných metod. Metoda polostrukturovaného rozhovoru se spolumajitelem společnosti a HR manažerkou, dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti a třetí metoda pozorování zaměřená na dodržování doby odpočinku, pracovních režimů a pracovního prostředí na obou pobočkách firmy Channel Partners s.r.o.

#### **3.4.1 Metoda pozorování**

##### **Společné prostory**

Společné prostory jsou místem, kde se pracovníci během dne setkávají. Pražská pobočka sídlí na Praze 9 v Hloubětíně. Kancelář je obklopena dalšími budovami, kde sídlí jiné firmy. Vstup do kanceláře je komplikovanější a předchází mu vystoupaní do prvního patra budovy a následné zvonění na recepci. Jedná se o bezpečnostní opatření proti volnému pohybu osob, které nejsou zaměstnanci firmy. Na recepci sedí zaměstnankyně firmy, která pouští návštěvy do firmy. Zaměstnanci mají vlastní čip. Recepce je vybavena vysokým dřevěným stolem, který je vyšší než recepční. Pokud recepční sedí a pracuje na počítači, není za stolem vidět a recepce vypadá na první pohled prázdně. Prostředí recepce je ale příjemné, na pultu jsou umístěné čerstvé řezané květiny a dekorativní svíčka. Na zdi recepce je umístěno velké 3D logo společnosti a na protější straně je ve stejném dekoru vytvořený slogan společnosti „U nás prodávají lidé lidem“ Na pobočce v Nymburce je recepce pouze v rámci budovy, nikoliv společnosti.

Toalety jsou na každém patře pražské pobočky. V prvním patře jsou větší a rozdělené pro muže a ženy. V přízemí je toaleta pouze jedna společná pro muže i ženy. Na pobočce v Nymburce jsou toalety rozdělené, ale sdílí je zaměstnanci s jinou firmou, se kterou sousedí. Všechny toalety jsou čisté a uklizené. Společná toaleta v přízemí pražské pobočky, jako jediná není

vybavena elektrickým vysoušečem rukou. Na místo toho mají u umyvadla jeden malý ručník, který je při tak velkém množství lidí po chvíli mokrá a neplní svou funkci. Jedná se o nehygienické řešení.

Každé patro má svou kuchyňku, stejně jako pobočka v Nymburce. Všechny kuchyňky jsou vybaveny podobně. V pražské kuchyňce v prvním patře je v letních měsících k dispozici všem pracovníkům stroj na výrobu ledu pro přípravu ledové kávy, nebo jen pro osvěžení vody. Počet sklenic na pražské pobočce je malý a pracovníci si během dne musí několikrát vyndat z myčky již použitou sklenici a umýt si jí. Firma si zakládá na třídění odpadu. Z toho důvodu jsou v každé kuchyňce v rohu umístěny odpadkové koše na tříděný odpad. Rozdílnosti mezi pobočkami jsou především v jídelním prostoru. Pražská pobočka v prvním patře má místnost, kde si mohou v klidu pracovníci sníst oběd. Je to prostorná místnost, vybavená stoly a židlemi. V místnosti ale nejsou žádné dekorace. Jelikož je místnost vybavena pouze bílým nábytkem a stěny jsou bílé, tak místnost působí hodně sterilně. Pro pracovníky, pracující v přízemí, vlastní jídelní prostor není. Proto pracovníci jedí v prostoru, který je určen pro přijímání klientů, rychlou poradu mezi kolegy, případně odpočinek u kávy. Navíc tento prostor není celkově oddělen od pracovního prostoru, po dobu oběda je i v otevřeném pracovním prostoru cítit jídlo. V nymburské pobočce mají spojenou kuchyň a jídelní prostor. Místnost je vybavena 2 jídelními stoly a židlemi. Oproti pražské pobočce nemají zaměstnanci k dispozici kávovar, pouze překapávanou kávu.

Pražská pobočka má na rozdíl od Nymburku pro své zaměstnance relaxační místnost, kde mohou trávit čas a odpočinout si. Místnost je v prvním patře, v klidné části objektu. Pracovníci mají možnost využít televizi, pustit si hudbu, zahrát si společenské hry, přečíst si časopis, nebo prostě jen chvíli relaxovat na pohodlných sedacích vacích či houpacích křeslech. Na televizi běží dokola smyčka fotek ze společných akcí, nebo vtipné fotky z kancelářského prostředí. V druhé části místnosti je umístěn pingpongový stůl. Prostor je vymalovaný bíle, ale oživují ho sedací vaky, které jsou ve veselých jarních barvách. Místnost působí příjemným dojmem a vybízí k relaxaci. Místnost má dvě okna, díky kterým je prostor světlý. Příjemný pocit z místnosti také podporují květiny, které jsou umístěny pod okny.

Pražská pobočka má 3 zasedací místnosti, které slouží ke společným meetingům a školením. Pro školení je určena největší místnost v prvním patře, která má kapacitu až 25 osob. Prezentující má možnost využít různé techniky. Projektoru, který je umístěný na stropě místnosti, velkorozměrového plátna na zdi nebo tabule pro zápisky. Prezentující má k dispozici pointer i fixy. Okna v místnosti jsou vybavena žaluziemi, aby světlo nesnižovalo kvalitu čitelnosti prezentace. Další dvě zasedačky v budově jsou výrazně menší s kapacitou 8 osob. Ještě jedna je v horním patře a druhá je v přízemí. I přesto, že zasedací místnost v přízemí má okno, je umístěné do dvora a světla do místnosti jde jen málo, a proto musí být stále rozsvícené stropní osvětlení. V prvním patře okno není vůbec, takže i zde pracovníci celý čas musí mít umělé světlo. Všechny zasedací místnosti jsou vybaveny televizí na zdi a stoly a židlemi ve stejném designu a bílé barvy. Dekorace jsou maximálně ve formě květiny. Pobočka v Nymburce žádnou zasedací místnost nemá. Pokud potřebují pracovníci něco probrat, většinou se sejdou u stolků v jídelní části. Tento prostor ale v době oběda i během dne neposkytuje dostatečné soukromí.

## **Pracovní prostor**

Pracovní prostor v Praze je rozdělený do několika velkých open space prostorů. Pracovníci jsou rozdělení podle projektu, na kterém pracují, s výjimkou obchodních zástupců firmy, kteří mají samostatný prostor. Tímto způsobem, je umožněno pracovníkům lépe spolupracovat a sdílet informace. Každý projekt má ve svém prostoru umístěné logo projektu v 3D barevném



propojení. Loga vypadají hezky, prostor je oživený a zaměstnancům to dává pocit zařazenosti ve společnosti. V přízemí jsou dvě open space kanceláře, které odděluje společný prostor a část zdi, který slouží pro přijímání klientů, či rychlým poradám, nebo jen pro klidné vychutnání kávy. Prostor, kde pracují zaměstnanci marketingu, je rozjasněn žlutě vymalovanými sloupy se kterými ladí velkoformátové plakáty, které jsou umístěné na zdi. Prostor je doplněn o dvě křesla před velkou tabulí, kde si mohou zaměstnanci pořídit rychlé porady a brainstormingy. Okna, která jsou sice v místnosti 3, jsou umístěny v blízkosti vedlejší budovy, a proto je celý den využíváno umělého osvětlení. Nábytek ve všech pracovních prostorech je stejného designu. Pracovní stoly jsou široké a poskytují pracovníkovi dostatek pracovní plochy. Dále jsou polohovatelné, takže zaměstnanec si může přizpůsobit pracovní plochu svým dispozicím. Stoly jsou ale polohovatelné pouze za použití náradí. Proces je tedy delší, jelikož mu stůl musí upravit pracovník zodpovědný za správu budovy. V každém z prostorů jsou stoly uspořádány po několika v řadě, přesto však mají pracovníci dostatek osobního prostoru. Kancelářské židle jsou z kvalitních materiálů, polohovatelné a ergonomicky vyhovující. Pracovníci nemají k dispozici žádné úložné prostory pro dokumenty, nebo drobné osobní věci, proto pracovní plocha stolů je většinou plná papírů a neuspořádaných věcí. Druhý open space v přízemí je velmi podobný s výjimkou oken na druhou stranu, a proto je v místnosti více denního světla. Všechna okna jsou ozdobena živými květinami v květináčích, stejně jako v prostoru naproti. Oba dva prostory působí příjemným a zabydleným dojmem. V prvním patře mají své pracovní zázemí obchodní zástupci. Tato místnost vznikla nedávno, proto by se dalo říci, že ještě není úplně hotová. Stoly jsou úplně čisté bez osobních věcí, což může být způsobené tím, že obchodními zástupci jsou ve společnosti převážně muži. Místnost není vybavena žádnými dekoracemi, pouze rádiem a z toho důvodu působí velmi sterilně a neosobně. Místnost pro pracovníky call centra je jako jediná vybavená kobercem na podlaze, a to z důvodu snížení hluku. V této skupině naopak převažují více ženy, a proto je v místnosti velké množství různých fotek, obrázků, barevných dekorací a květin, které dělají prostor útulnějším a příjemným. Někteří mají místo kancelářských židlí velké zdravotní míče, které svou barevností přispívají k pestrosti prostředí.

Pobočka v Nymburce je menší a má pouze jednu místnost, kde jsou všichni pracovníci dohromady. Stoly a židle jsou ve stejné kvalitě a provedení, jako na pobočce v Praze. Na stolech mají pracovníci plastové pořadače, díky kterým stoly vypadají uklizeně a organizovaně. Na některých židlích mají pracovníci pomůcku pro lepší sezení v podobě overballu. Okna v místnosti poskytují během dne dostatek přírodního světla s výhledem do blízkého parku. Mezi okny je umístěné 3D logo projektu. Prostor je vyplněn velkým množstvím květin, které jsou jak na okenních parapetech, tak i na stolech pracovníků. Zdi jsou polepené společnými fotkami z teambuildingových akcí. V místnosti nemají zaměstnanci možnost využít žádného pohodlnějšího sezení v podobě sedačky či křesla. Jelikož prostory pobočky jsou malé, slouží zároveň jako kancelář i zasedací místnost pro společné porady. Prostor je vybaven stropním projektorem, plátnem vysouvacím ze stropu a tabulí pro poznámky. Pobočku často trápí nízká teplota v kanceláři. Topení je centrálně budovou staženo na nízkou teplotu, z toho důvodu využívají zaměstnanci klimatizaci, kterou teplotu regulují.

### **Atmosféra na pracovišti**

Atmosféra a pracovní návyky jsou rozdílné v každém z pracovních prostorů. Zároveň platí pro celou firmu pravidlo, že si všichni mezi sebou tykají, což je velmi přínosné pravidlo pro nově nastupující pracovníky, kteří se nemusí bát, když neví, jestli mají tykat nebo vykat ostatním, ale zároveň to pomáhá vytvářet přátelskou atmosféru. Prostor v přízemí pražské pobočky, kde sedí pracovníci marketingu, je klidný. Zaměstnanci si spolu povídají pouze minimálně a jen v pracovní rovině. Po zbytek času mají všichni na uších sluchátka. Občas si vyřídí pracovní hovor, ale pokud se jedná o hovor delší, odejdou do blízké zasedací místnosti, aby nerušili

ostatní kolegy. Pokud společně něco diskutují, tak v tichosti u stolu jednoho z pracovníků. V místnosti je převážně ticho, které je narušené pouze zvukem kávovaru umístěného ve společném prostoru, nebo hluk z vedlejší místnosti. V době oběda se přesunula velká část pracovníků do společného prostoru a tím narušila klidnou pracovní atmosféru. Pracovníci si začali povídat o osobních tématech a hlasitě se smát. Část pracovníků se ve skupině odebrala do blízké kantýny a druhá část společně obědvala ve společné místnosti. Vedlejší místnost má úplně jinou, více živou, atmosféru. Kolegové si mezi sebou povídají a probírají jak pracovní, tak i osobní témata. Do konverzace se zapojují postupně všichni. V místnosti hraje potichu rádio, takže nikdo z pracovníků nemá sluchátka v uších. Pracovní i osobní rychlé hovory si pracovníci vyřizují z pracovního místa. V prostoru, který je určen obchodním zástupcům hrálo rádio, ale atmosféra byla klidná. Pracovníci si povídali o soukromých tématech ale většinou v blízkých skupinkách po 2–3 pracovnících. Ostatní měli na uších sluchátka, pracovně telefonovali, nebo v tichosti pracovali na počítačích. Poslední místnost, kde pracují pracovníci call centra je velmi rušná, z důvodu hluku způsobeného neustálým telefonováním každého pracovníka. Pracovníci měli celou dobu na uších sluchátka, skrz které vyřizovali pracovní hovory. Po ukončení hovoru občas mezi sebou hovor okomentovali, ale většinou pouze s kolegou sedícím vedle. Tento hodnotící hovor se většinou nesl v negativním duchu a atmosféra byla v místnosti nervózní a napnutá.

V Nymburce pracují pouze pracovníci call centra. Společné s pražskou pobočkou ale mají pouze hluk, který je způsobený telefonováním. Na rozdíl od Prahy, v Nymburce vládla soutěživá, ale přátelská atmosféra. V den pozorování měli zrovna vyhlášenou soutěž. Pracovníci celý čas telefonovali a občas některý z pracovníků došel zapsat výsledek na tabuli. Před obědem vedoucí vyhlásila výherce soutěže, a kromě hlasitého potlesku svých kolegů pracovník obdržel poukázku do potravinového řetězce v hodnotě 1000 Kč. Z pracovníků byla cítit radost, a bylo znát, že ostatní kolegové výhru přejí. Žádné negativní emoce nikdo z pracovníků neprojevil. Kuchyňka v době oběda byla plná a mezi pracovníky probíhal živý a zároveň přátelský hovor. Debatovali o soukromých tématech a plánech na nadcházející dny. Po obědě se opět pracovníci vrátili k telefonování.

### **Praha – pracovní doba a doba odpočinku**

Na pobočce v Praze jsou zaměstnaní lidé v různých pracovních režimech. Zároveň pro všechny platí pravidlo zkrácené pracovní doby na 8 hodin denně. Pracovníci call centra, kteří mají, jako jediní fixní pracovní dobu, byli v zaměstnání před 8 hodinou, uvařili si čaj, nebo kávu a v 8 hodin už byli připojeni a telefonovali. Ostatní pracovníci docházeli do práce postupně, ale v 9 hodin už byli všichni na svém pracovním místě. Pracovníci call centra přesně podle stanovených pravidel čerpali během dne dvě 10 minutové pauzy a půl hodinovou pauzu na oběd. Ostatní pracovníci byli během dne několikrát venku za účelem vykouření cigarety. Převážně byla i půl hodinová pauza na oběd u pracovníků dodržena. V 16 hodin začali pracovníci call centra odcházet z kanceláře. V 16:10 odešel poslední pracovník call centra. Na ostatních projektech se stále ještě pracovalo až do 16:30, pak se začala kancelář pomalu vyprazdňovat. V 17 hodin bylo celé první patro prázdné a v přízemí se stále pracovalo pouze v oddělení marketingu, kde sedělo v tichosti 6 pracovníků.

## **Nymburk – pracovní doba a doba odpočinku**

Nymburk je pobočkou call centra, proto pro pracovníky platí stejné pravidlo jako na pobočce v Praze. Před 8 hodinou se začali pracovníci scházet v kanceláři a v 8 hodin byli připraveni na práci a začali telefonovat. Během dne využili 2 x 10 minut stanovené pauzy a 30 minut na pauzu oběd. V 16:07 začali pracovníci hromadně opouštět pracoviště.

### **Shrnutí**

Pozorování bylo zaměřené na pracovní prostředí firmy Channel Partners s.r.o. Oblastmi pozorování byli společné prostory, pracovní prostory, atmosféra na pracovišti, pracovní režim a doba odpočinku. Vstup do kanceláře je složitý, jelikož návštěva musí jít do prvního patra a zvonit na recepci. Recepce je hezky vybavená a prostor oživují čerstvé květiny a logo společnosti se sloganem. Logo i slogan jsou v 3D provedení a vypadají velmi kvalitně. Recepční není kvůli vysokému stolu vidět, takže recepce vypadá na první pohled prázdně. Společnost má na pražské pobočce 2 kuchyňky a v Nymburce 1 kuchyňku. Prostory jsou vybaveny spotřebiči, které běžný pracovník potřebuje. V pražské pobočce je v jedné z kuchyňek málo sklenic a pracovníci musí chodit do druhé kuchyňky v přízemí. Pracovníci na pobočce v Nymburce nemají k dispozici kávovar, pouze překapávanou kávu. Jak v Nymburce, tak i v Praze mají pracovníci k dispozici prostor, kde mohou sníst jídlo přinesené z domu. V přízemí je tento prostor společný s otevřenou kanceláří, kde sedí pracovníci marketingu. Zápach z jídla je cítit v celém prostoru. Zároveň nemají pracovníci klid ani na práci ani na oběd. V přízemí je k dispozici pracovníkům pouze jedna toaleta, která není rozdělena pro muže a ženy. Vzhledem k počtu pracovníků se tvoří často fronty. Toaleta má k dispozici pouze ručník pro usušení rukou, který je v rychlé době mokrá a neplní svou funkci. Toaleta v prvním patře je rozdělena pro muže a ženy a pracovníci mají elektrický vysoušeč rukou. V Nymburce je toaleta na chodbě a pracovníci jí sdílí s firmou, která sídlí na stejném patře. V Praze mají pracovníci k dispozici relaxační místnost. Místnost je vybavena několika pohodlnými křesly, sedacími vaky, televizí, rádiem, společenskými hrami, časopisy. V Nymburce tato místnost není zřízena, stejně jako zasedací místnost. Pracovníci musí jednat v kanceláři, kterou mají vybavenou projektorem, plátnem a další technikou. V Praze jsou k dispozici 3 zasedací místnosti. Jedna velká pro 30 lidí a dvě menší pro 8 lidí. Místnosti jsou vybaveny dostatečně kvalitní technikou.

Pracovní prostor je v Praze rozdělen na 4 open space. V Nymburce je jeden prostor pro pracovníky. Nově vznikla místnost pro obchodníky v terénu. Všechny pracovní prostory jsou vybaveny polohovatelnými stoly a kvalitní kancelářskou židlí. Někteří mají k dispozici místo židle zdravotnické balony nebo pomůcku pro správné sezení v podobě overballu. Pracovníci v Praze nemají k dispozici žádné úložné prostory, proto jsou stoly pokryty množstvím papírů. V každém prostoru je umístěno barevné 3D logo projektu, což je oživením prostorů, které jsou jinak bíle vymalované. V přízemí pražské pobočky je neoddělený pracovní prostor. Ostatní prostory jsou uzavřené dveřmi. V kanceláři jsou drobné dekorace ve formě květin a společných fotek. Především místnost pro call centrum v Praze i v Nymburce, kde pracují především ženy, je vybavena více dekoracemi. Teplota na pracovišti v Nymburce je nepříznivá a pracovníci pracují v zimě.

Atmosféra na pracovišti je celkově příjemná a přátelská. V každém pracovním prostoru se atmosféra liší. Pracovníci marketingu preferují klidné prostředí, které ale nemají z důvodu uzavřeného prostoru. Naopak v druhém prostoru v přízemí pražské pobočky je atmosféra velmi rušná a přátelská. V místnosti pro obchodní zástupce panuje klidná atmosféra a pracovníci si povídají spíše ve dvojicích, ostatní pracovníci v klidu pracují se sluchátky na uších. Pražské call centrum je velmi rušné a zároveň panuje nervózní a částečně negativní

atmosféra. V Nymburce je atmosféra také rušná, ale zároveň přátelská, a není cítit negativní napětí. V době oběda je atmosféra příjemná a přátelská. Všichni pracovníci na obou pobočkách si mezi sebou tykají.

Pracovní dobu mají všichni pracovníci ve společnosti stanovanou na 8 hodin. Tuto pracovní dobu dodržují především pracovníci call centra jak v Praze, tak v Nymburce. Mimo 30 minut na oběd mají pracovníci 2x 10 minutovou pauzu. V době pozorování byla společnost po 17 hodině prázdná, kromě oddělení marketingu, kde stále pracovali.

### 3.4.2 Dotazníkové šetření

Dotazník byl rozeslán elektronicky všem pracovníkům firmy Channel Partners s.r.o. s výjimkou majitelů společnosti. Distribuce proběhla přes HR oddělení a byl poslán 85 pracovníkům. Celkem se vrátilo 74 vyplněných dotazníku, tedy návratnost byla 87 %.

Otázka č. 1 byla zaměřená na pracovní režim, ve kterém pracovníci pracují. Na výběr měli respondenti mezi dobou fixní, pružnou a flexibilní. Fixní pracovní dobu mají pracovníci call centra, kteří jsou v 29,7% zastoupení všech respondentů. Pružná pracovní doba má v podniku největší zastoupení, jelikož všechny ostatní pozice mají tento typ pracovní doby. Celkem 44 respondentů, tedy 59,5 % je zaměstnaných na pružnou pracovní dobu. Pouhých 10,8 % respondentů pracuje na flexibilní pracovní dobu a to již z rozhovorů víme, že se jedná pouze o zkrácenou formu úvazku pro matky po mateřské dovolené. Zaměstnanci na sdílené pracovní místo, nebo distanční práci ve společnosti nepracují.

Otázka č. 2 byla zaměřená na faktory tvořící pracovní prostředí. Respondenti měli za úkol ohodnotit škálou 1–5, jak moc jim vyhovují uvedené faktory. K hodnocení byly vybrány faktory:

- kvalita prezentačních nástrojů (projektoři, tabule, pointery, atd.);
- kvalita elektroniky na pracovišti (počítač, telefon, rádio);
- hluk v kanceláři;
- pracovní prostor;
- kvalitní materiální vybavení kanceláře (stůl, židle, atd.);
- pořádek na pracovišti (kancelář, toalety, kuchyňky);
- možnosti stravování;
- pracovní prostor (open space/kancelář);
- osvětlení kanceláře;
- teplota (v létě/zimě);
- květiny a dekorace;
- barevná úprava kanceláře.

Dle výsledků jsou zaměstnanci spokojeni především s barevnou úpravou pracoviště, květinami a dekoracemi, s kvalitou materiálního vybavení kanceláře, elektronikou na pracovišti a kvalitou prezentačních nástrojů. Ve všech vyjmenovaných kategoriích se hodnocení nejvyšším stupněm 5 pohybovalo nad 70% hranici. Pracovníci jsou spokojeni s pracovním prostorem i s osvětlením. V těchto případech pracovníci zvolili pro vyjádření spokojenosti stupeň 4. Trochu větší rozpětí odpovědí 3–5 uvedli respondenti na pořádek na pracovišti a možnosti stravování. Stravování je možné pouze v kantýně, která je v areálu budovy. Jiné stravovací možnosti pracovníci nemají, pravděpodobně z toho plyne mírná nespokojenost. Faktor hluku v kanceláři ohodnotili pracovníci buď jako vyhovující škála 4–5, nebo jako nevyhovující 2–1. Neutrální hodnocení číslem 3 nevyužil žádný ze zaměstnanců. Jako nevyhovující zvolili své prostředí pracovníci v marketingu. Celkem 14 pracovníků ze 17 dotázaných. Tedy 82,3 % zaměstnanců

marketingu. Pracovní prostor pro marketing je v přízemí a není oddělen od společných prostor. Nespokojenost také projevili zaměstnanci s teplotou v kanceláři. Konkrétně 85 % respondentů, kteří pracují na pobočce v Nymburce. Zbytek respondentů se vyjádřil kladně k teplotě na pracovišti, zde se jednalo především o pracovníky pražské pobočky. Nespokojenost s teplotou kanceláře vyplývá z problémů s topením, v zimních měsících. Topení je v Nymburce regulováno centrálně správcem budovy.

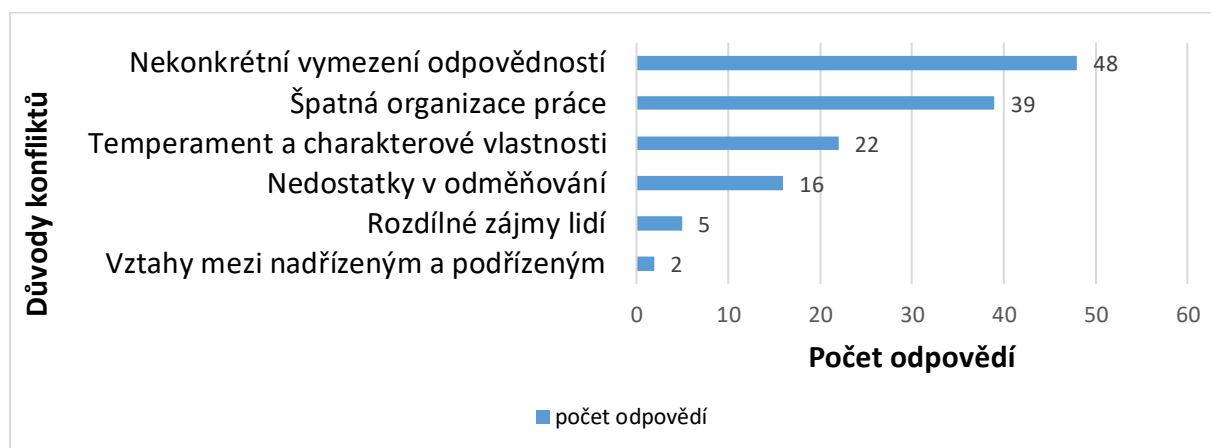
Otázka číslo 3 byla otevřená a respondenti měli odpovědět, jaké vybavení by v kanceláři uvítali. Celkem 13 respondentů odpovědělo, že by si přáli oddělené toalety. Pravděpodobně se jednalo o pracovníky v přízemí pražské pobočky, kde je jedna společná toaleta pro celé patro. Z 13 respondentů takto odpovědělo 12 žen a 1 muž. Celkem 13 respondentů by si přálo v kanceláři lepší vzduch. Třetí největší zastoupení, konkrétně 12 odpovědí, měla odpověď „ticho v kanceláři“ nebo „klid na práci“. Stejně jako v otázce 2, se jednalo o pracovníky marketingu, kteří nemají klidné prostředí. Tento fakt jen potvrzuje výsledek pozorování, které na pobočce proběhlo a je zpracované v předchozí kapitole. V odpovědích se celkem 9x objevil požadavek na pořízení kávovaru, což trápí jen pracovníky nymburské pobočky, kde kávovar, jak ukázala již metoda pozorování, opravdu chybí. Celkem 69,2 % pracovníků z Nymburka by o kávovar na pracovišti stálo. Celkem 21 respondentů odpovědělo, že jsou spokojeni, že jim na pobočce nic neschází. Spokojeni s vybavením jsou například všichni pracovníci managementu. V jednotkách odpovědí se poté objevovali požadavky na parkovací místo, sluchátka pro pracovníky, zvýrazňovače nebo více živých květin.

Na otázku č. 4 „Máte možnost pracovat z domova?“ Odpovědělo 46 pracovníků ano a 17 odpovědělo výjimečně. Největší zastoupení respondentů, kteří mají možnost pracovat z domova, byli obchodníci v terénu, kteří nemají určené místo výkonu práce kancelář. Celkem 10 respondentů vyjádřilo, že by měli zájem o práci z domova. Z toho 9 odpovědí bylo od pracovníků call centra a jeden pracovník z oddělení back office. O home office nemají zájem 4 pracovníci. Z těchto 4 respondentů jsou dva ve věku 43–52 let a dva starší 51 let. Tím, že se jedná o pracovníky staršího věku, nejsou na tuto variantu práce zvyklí. Důvody, proč tito pracovníci nemají zájem pracovat z domova, je že jsou raději v pracovním kolektivu nebo že jim to není příjemné.

Jak vnímají pracovníci atmosféru/vztahy na pracovišti, byla otázka číslo 5. Z výsledků vyplývá, že pracovní vztahy jsou na pracovišti dobré. Pouze dva pracovníci ohodnotili atmosféru/vztahy jako neutrální a byli to pracovníci, kteří jsou ve společnosti méně než jeden rok. Je tedy možné, že se jedná o pracovníky, kteří nastoupili do firmy před pár měsíci, blíže nelze údaj z dat dotazníku specifikovat. Zároveň tito dva pracovníci pracují v oddělení call centra. Zbytek pracovníků se vyjádřil kladně – 70,8 % respondentů se domnívá že atmosféra/vztahy na pracovišti jsou přátelské, 27 % pracovníků atmosféru/vztahy hodnotí jako spíše dobrou. Špatnou, či negativní atmosféru a nepřátelské vztahy nevidí žádný pracovník.

Další položenou otázkou, byla otázka číslo 6 „Pokud u Vás na pracovišti vznikne konflikt, jaká je jeho nejčastější příčina? Respondenti měli možnost zaškrtnout více odpovědí. Odpovědi jsou znázorněny v následujícím grafu 1.

Graf 1 Příčiny vzniku konfliktů



Zdroj: vlastní zpracování

Přestože jsou vztahy na pracovišti dobré, graf 1 ukazuje, že nejčastější příčinou konfliktů je nekonkrétní vymezení odpovědností a pravomocí, tuto možnost vybrala více než polovina dotazovaných, konkrétně 48 pracovníků. Špatná organizace práce je druhou nejčastější příčinou vzniku konfliktu. Tuto odpověď zvolilo celkem 39 respondentů. Celkem 93 % pracovníků, kteří zvolili za zdroj konfliktu nekonkrétní vymezení pravomocí, zvolilo také špatnou organizaci. Jednalo se především o pracovníky v marketingu a v oddělení back office. Podle 22 respondentů mohou za konflikty na pracovišti temperamentní a charakterové vlastnosti účastníků konfliktu. Nedostatky v odměňování jsou zdrojem konfliktu pro 16 respondentů. V této odpovědi se z 86 % objevovali obchodníci v terénu, což může být způsobeno tím, že jsou z velké části odměňováni za sjednané a odpracované schůzky a plány postupu, kde je občas obtížné spravedlivě rozdělit částku, pokud na klientovi pracuje více lidí. Rozdílné zájmy lidí zvolilo 5 respondentů a vztahy s nadřízeným jsou příčinou konfliktu pro 2 pracovníky.

Otázka č. 7 byla zaměřena na dodržování doby odpočinku a práci v osobním volnu pracovníků. Přesto, že z rozhovorů vyplývalo, že firma dbá na work life balance svých pracovníků, z dotazníků je patrné, že tomu tak není. Již metoda pozorování naznačovala, že pracovníci pracují i v době svého volna. Celkem 43,3 % pracovníků, odpovědělo, že jim jejich práce zasahuje do doby osobního volna a 22,9 % respondentů zvolilo odpověď výjimečně. Pouze 25 pracovníků zvolilo odpověď nikdy. V tomto případě největší skupinu, 22 odpovědí, tvořili pracovníci call centra, kteří mají fixní dobu a jejich práce je vázaná na výkon v kanceláři. Osobní volno dodržují také asistentky na telefonu a pracovnice back office. Tedy 66,2 % všech dotázaných pracuje v době odpočinku. Jedná se o pracovníky z marketingu, což potvrdila již metoda pozorování. Pokud pracovníci odpověděli, že jim práce zasahuje do osobního volna, byli vyzváni, aby uvedli jakým způsobem. Pracovníci uváděli, že nestíhají pracovní povinnosti a proto pracují i o víkendech, nestíhají připravovat podklady k prezentacím postupových plánů, vyřizují telefonní hovory i o 22 hodině večerní. Dále největší zastoupení měli obchodníci v terénu. U obchodníků je to způsobené především tím, že se přizpůsobují časově svým klientům a velkým množstvím administrativy. Přes den volají klientům a doplňují tabulky a v pozdních odpoledních až večerních hodinách jsou na schůzkách nebo na networkingových setkáních. Tato setkání končí v některých případech až okolo 9 hodiny večer. K této otázce se vázala i otázka následující. Respondentům byla položena otázka – Pokud jste odpověděli v předchozí otázce „Ano“ nebo „výjimečně“, uveďte důvod, proč není doba odpočinku dodržena? V této otázce bylo možné zaškrtnout více odpovědí. Tato otázka se týkala 49 respondentů. Odpovědi jsou uvedené v tabulce 1.

Tabulka 1 Příčiny práce v době odpočinku

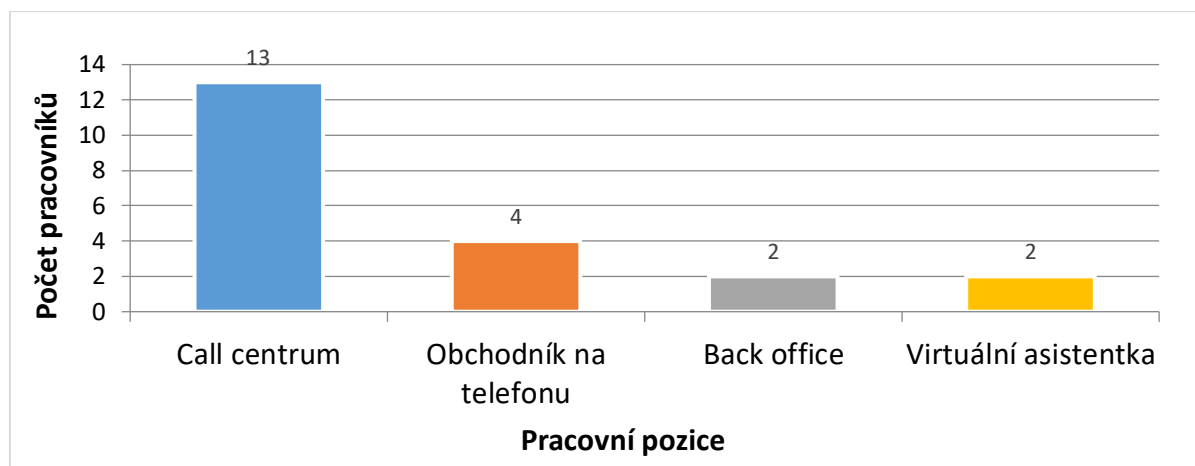
Důvody pro práci v době odpočinku	Počet odpovědí
Příliš mnoho práce	32
Krátké termíny pro splnění pracovního úkolu	6
Pomalé pracovní tempo kvůli nevhodným pracovním podmínkám	4
Nadřízený to vyžaduje	6
Příliš mnoho meetingů	6
Jiný důvod	20

Zdroj: vlastní zpracování

Dle tabulky 1 nejčastější příčinou práce mimo pracovní dobu je příliš mnoho práce, kterou pracovníci nestíhají během 8 pracovních hodin udělat. Stejně jako v předchozí otázce, takto odpovídali pracovníci marketingu a obchodníci v terénu. Tito pracovníci dále zvolili odpověď „jiný důvod“. V této množnosti se z 20 odpovědí 11x objevila informace ohledně nepřesného vymezení pracovních povinností. Pracovníci psali, že nevědí, kdo jim má zadávat práci, a proto dostávají úkoly od několika pracovníků a z toho plyne jejich přehlacenost prací. Dále respondenti uváděli jako důvod špatnou organizaci práce, několik pracovníků řeší jednu věc a poté vznikají nedorozumění a prodleva v práci. I zde bylo 90,8 % odpovědí od pracovníků marketingu. Stejně jako v minulé otázce, odpověděli obchodníci z terénu, že je zdržuje především administrativa nebo naplánované akce, kterých se mají pro lepší pracovní výsledky zúčastnit. Jedná se o podnikatelská setkání, tzv. networking. Takto odpovědělo 8 pracovníků. Jeden pracovník odpověděl, že mu práce mimo pracovní dobu vyhovuje. Druhý respondent v odpovědi „jiný důvod“ uvedl, že pracuje v době odpočinku z toho důvodu, že si sám vytvořil hodně aktivit.

Otázka 9 se týkala odměňování ve firmě. Respondenti měli odpovědět, jestli je pro ně celková odměna motivací pro setrvání ve firmě. Pojem celková odměna byl respondentům vysvětlen. Z výsledku dotazníků vyplývá, že 70,3 % pracovníků je svou odměnou motivováno. Zbývajících 29,7 % uvedlo, že pro ně celková odměna není motivační. Graf 2 ukazuje rozdělení podle pracovních pozic.

Graf 2 Rozdělení pracovníků nemotivovaných celkovou odměnou, podle pracovních pozic



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 2 znázorňuje, že nejvíce nespokojenou skupinou jsou zaměstnanci call centra. Pracovníci mají pouze fixní plat a možnost přivýdělku pouze v podobě poukázek v případě výhry v jejich pravidelných soutěžích. Druhou nejvíce nespokojenou skupinou jsou obchodníci na telefonu, tito pracovníci jsou odměňováni podle toho, jak širokou sít klientů mají. Vzhledem k tomu, že 3 pracovníci ze 4, jsou ve společnosti méně než jeden rok, nemají tak širokou síť klientů, aby mohli přejít na druhý způsob odměňování, kde si odměnu řídí sami a odměna je zpravidla vyšší. Nespokojeni s celkovou odměnou jsou i pracovnice back office, které mají pouze fixní plat bez nároku na prémii. Pracovnice virtuální asistentky jsou také odměňovány fixním platem bez nároků na prémii. Jejich platové rozmezí je vyjádřeno zkušenostmi. Obě asistentky jsou ve věkovém rozmezí 18–25 let a zároveň méně jak jeden rok. Jedná se tedy o juniorské pozice, kde je platové ohodnocení nižší než na seniorské pozici. Nespokojenost vyjádřili všechny pracovní pozice, kde tím hlavním faktorem je fixní odměna a žádná možnost přivýdělku vlastním přičiněním. Nespokojeným respondentům byla položena podotázka, proč nejsou celkovou odměnou motivováni. Nejčastější odpovědi byli chybějící bonusy, možnost samostatně ovlivnit výdělek, malý fixní plat a chybějící benefity.

Respondentům byla položena otázka „Jak vnímáte ohodnocení za vaši práci?“. Odpovědi na otázku číslo 10 byli v podobném rozložení jako u předchozí otázky. Celých 63,9 % pracovníků se cítí spravedlivě ohodnocených. Zbýlých 36,1 % to cítí opačně. Oproti předchozí otázce negativně odpověděli i obchodníci v terénu, konkrétně 5. Celkem se tedy cítí nespravedlivě ohodnocených 27 pracovníků. I u této otázky měli pracovníci uvést důvod. Jelikož všichni pracovníci, co se necítí motivováni jejich celkovou odměnou, mají pocit, že jsou nespravedlivě odměněni, uváděli nejčastěji nízký základní plat a chybějící složku mzdy, kterou by mohli svým výkonem ovlivnit a tím zvýšit výdělek. Dva obchodníci v terénu uvedli, že by chtěli větší prémii za domluvené obchody. Mezi odpověďmi od obchodníků se dále objevilo, že vzhledem k psychické náročnosti práce by měli být lépe ohodnoceni. Jeden obchodník uvedl vysvětlení, že mu nepřijde odměna nespravedlivá, ale na trhu práce má vzhledem ke svým zkušenostem jinou cenu.

Otázka 11 byla otevřená. Pracovníci měli napsat, co by v oblasti odměňování uvítali. Nejčastější odpovědi byl požadavek na bonusy, celkem se tato odpověď objevila 14x. Dále se v odpovědích objevoval požadavek na více benefitů. Konkrétně příspěvek na penzijní pojištění, větší balíček dat v telefonu hrazených firmou, cafeteria systém, home office. Požadavek na home office uvedlo 5 pracovníků call centra, kteří tuto možnost nemají. Zaměstnanci uvedli, že jim není navýšena mzda po dobu několika let, přáli by si, aby jim byla ročně navyšována mzda. Tuto odpověď uvedlo 13 zaměstnanců společnosti. Respondenti dále uváděli vyšší mzdu, hrazené MHD pro pracovníky bez firemního automobilu, větší přehlednost v odměňování, více dovolené. Jeden z obchodníků v terénu uvedl, že by uvítal snížení fixních nákladů, v podobě hrazení poplatků na podnikatelských setkáních. Obchodník vypověděl, že se jedná i o 3000 Kč měsíčně. Celkem 41,4 % všech dotázaných odpovědělo, že jsou spokojeni s tím, jak je systém odměňování zavedený.

Pracovníci měli v otázce číslo 12 seřadit poskytované benefity podle své preference. Z výčtu všech benefitů, které firma nabízí, byly vyřazeny ty, které nejsou poskytovány všem pracovníkům, tak aby byla zachována relevantnost výsledku. Vyřazena byla možnost práce z domova nebo firemní automobil. Respondenti seřadili benefity následovně:

1. vzdělávací kurzy;
2. multisport karta;
3. firemní počítač k soukromému využívání;
4. relax zóna;

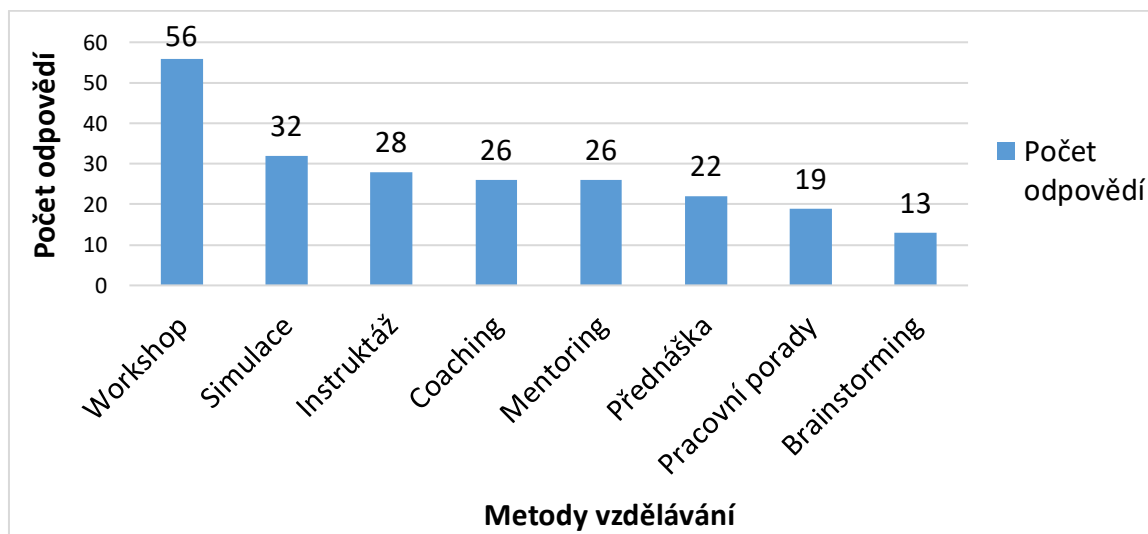


5. stravenky;
6. slevy na produkty;
7. káva a čaj zdarma na pracovišti.

Vzdělávání pracovníků oceňuje absolutní většina všech dotazovaných, konkrétně 89,2 % respondentů zvolilo vzdělávání na 1–3 místě. Benefit Multisport karta se umístil na druhém místě, především kvůli velkému počtu mladších pracovníků. U starších pracovníků ve věkové kategorii 43–52 let se na vyšších pozicích umístil příspěvek ve formě stravenek. Stravenky nejsou plně hrazené a zaměstnanec si na ně musí doplácet skoro polovinu jejich hodnoty. Oblíbeným benefitem u pracovníků je také využívání firemního počítače i k vlastním účelům. Jelikož počítač není nijak chráněný firemním softwarem, je plně funkční pro soukromé účely. Pracovníci tak ušetří náklady za pořízení vlastního počítače. Relax zóna se umístila v polovině. Především z důvodu, že starší pracovníci tuto možnost volili až jako poslední a naopak mladší pracovníci tento benefit měli výše. Slevy na produkty jsou až jako předposlední. Tento benefit byl preferovaný naopak staršími pracovníky, jelikož jsou produkty firmy, v podobě slevy na energie, pro ně atraktivnější, než pro nejmladší věkovou skupinu 18–25 let. Na posledním místě si pracovníci váží kávy a čaje na pracovišti.

Další otázka byla zaměřena na metody vzdělávání na pracovišti. Respondenti měli zvolit 3 metody vzdělávání, které jsou pro ně nejefektivnější. Výsledky hodnocení dotazovaných je znázorněn v následujícím grafu č. 3.

Graf 3 Seřazení vzdělávacích metod, podle jejich efektivity.



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak ukazuje graf 3, mezi pracovníky je nejoblíbenější metodou workshop a simulace, která je i ve firmě často používaná. Z výsledků vyplývá, že pracovníci oceňují metody, při kterých se mohou pracovníci zapojit přímo do práce, při kterých mohou být aktivní. To potvrzuje i třetí metoda, instruktáž při výkonu práce. Na čtvrtém a pátém místě se umístila metoda coachingu a mentoringu. Přednášky, které jsou velmi častou metodou využívanou ve společnosti, zvolilo pouze 22 respondentů. Pracovní porady, které se konají jednou za měsíc, zvolilo jako efektivní metodu 19 respondentů. Tuto metodu vybralo 63,4 % obchodníků v terénu. Tito pracovníci, nejsou v kanceláři každý den, takže pro tyto zaměstnance jsou pracovní porady přínosné z hlediska získání souhrnných informací, které ostatní pracovníci mohou získávat denně v kanceláři. Nejméně efektivní metodou je podle respondentů brainstorming.

Otázka č. 14 byla zaměřena na dobrovolná školení. Respondenti měli uvést důvod, co je motivuje k účasti na dobrovolných školeních. Dotazovaní, měli možnost zvolit z více odpovědí. Celkem 64x respondenti odpověděli, že motivací je pro ně osobní rozvoj. Druhou nejčastější odpovědí bylo, že je to zajímavá a baví. Z těchto odpovědí vyplývá, že pracovníci mají zájem o dobrovolná školení a potvrzuje to slova HR manažerky, že jejich vzdělávání je mezi zaměstnanci oblíbené. Výrazně méně respondentů, konkrétně 21,1 % odpovědělo, že se jich účastní z důvodu kariérního postupu. Pracovníci mají tedy zájem se vzdělávat pro své osobní ambice. Možnost „je mi to doporučeno mým nadřízeným“ zvolilo 14 respondentů. V této skupině bylo celkem 8 pracovníků ve věkové skupině 42 a více let. Tito pracovníci už většinou mají zažité své pracovní režimy a je pro ně náročnější přizpůsobovat se novým trendům a metodám, které se v rámci vzdělávacích kurzů probírají. Osobní rozvoj už pro ně není v životě prioritou. Dva pracovníci uvedli, že se dobrovolných školení neúčastní. Tito pracovníci uvedli, že dobrovolná školená nenavštěvují, protože ne každé školení je zajímavá a také že jim to zabírá velké množství času, které mohou strávit prací. I zde se jednalo o pracovníky vyššího věku. Oba byli muži. Dotazovaní mohli uvést i vlastní důvod motivace, pokud jim uvedené odpovědi nevyhovovali, ale tuto možnost nevyužil žádný dotazovaný.

Otázka č. 15 je zaměřena na vyhodnocování vzdělávacího programu zaměstnanců. Pracovníci mohli zvolit více odpovědí. Nejvíce pracovníků si myslí, že vyhodnocení vzdělávacího programu, spočívá na základě sledování výsledků jejich práce. Tuto možnost zvolil každý druhý respondent. Možnost „pohovor s nadřízeným“, zvolilo celkem 37,4 % pracovníků. Variantu vyhodnocení výkonů pomocí testu nevybral nikdo z dotazovaných. Přestože z rozhovorů vyplynulo, že vyhodnocení probíhá po každém školení, 22 pracovníků nemá pocit, že by vzdělávání bylo vyhodnocováno ve společnosti a 10 pracovníků uvedlo, že neví. Z těchto 32 odpovědí bylo celkem 16 odpovědí od obchodníků, pro které jsou školení velmi důležité.

V následující otázce měli respondenti odpovědět, zda jim vyhovuje způsob komunikace v oblasti vzdělávání. Pracovníci se o školeních dozívají z elektronické nástěnky. Z výsledků vyplývá, že pracovníci nejsou spokojeni se způsobem, jak se o školení dozívají. Celkem 62,4 % respondentů nevyhovuje elektronická nástěnka. Pracovníci měli uvést způsob, jakým by si komunikaci představovali. Nejčastější odpovědí byla pozvánka do kalendáře v Outlooku. Pracovník by mohl rychle vyhodnotit, zda se školení může z časového hlediska zúčastnit. Organizátoři by pak měli jasnější informace ohledně počtu účastníků. Dále by pracovníci uvítali před každým školením připomínající email, kde by byli zároveň všechny souhrnné informace o školení. Někteří pracovníci by uvítali sdílený kalendář ve Slacku, což je interní komunikační program.

Otázka č. 17 byla zaměřena na bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Respondentům byla položena otázka, jestli byli při nástupu do zaměstnání vyškoleni. Většina pracovníků, celkem 93,8 %, uvedlo, že byli při nástupu do zaměstnání vyškoleni. Zbýlých 6,2 % dotázaných se přiklonilo k odpovědi „nevím“. Všichni 4 pracovníci, byli zaměstnání ve společnosti déle, jak 4 roky a na školení si už pravděpodobně nevzpomínají, jinak by se přiklonili k odpovědi, že vyškoleni nebyli. Tuto možnost odpovědi ne zvolil žádný z pracovníků.

Zaměstnancům byla položena otevřená otázka č. 18. „Jakým způsobem vám byla zajištěna vstupní lékařská prohlídka?“ Respondenti odpověděli, že lékařskou prohlídku museli mít hotovou před nástupem do zaměstnání a zařizovali si jí sami u svého obvodního lékaře. Zaměstnanci dále uváděli, že jim náklady na prohlídku byly proplaceny zaměstnavatelem po nástupu do společnosti. Takto odpovídali z 60 % pracovníci, kteří do společnosti nastoupili před méně jak jedním rokem. Z toho důvodu dokáží velmi konkrétně popsat proces získání lékařské prohlídky. Naopak tomu bylo u 16 % respondentů, kteří odpověděli, že neví, jakým způsobem jim byla lékařská vstupní prohlídka zajištěna. Zde se z velké části jednalo o

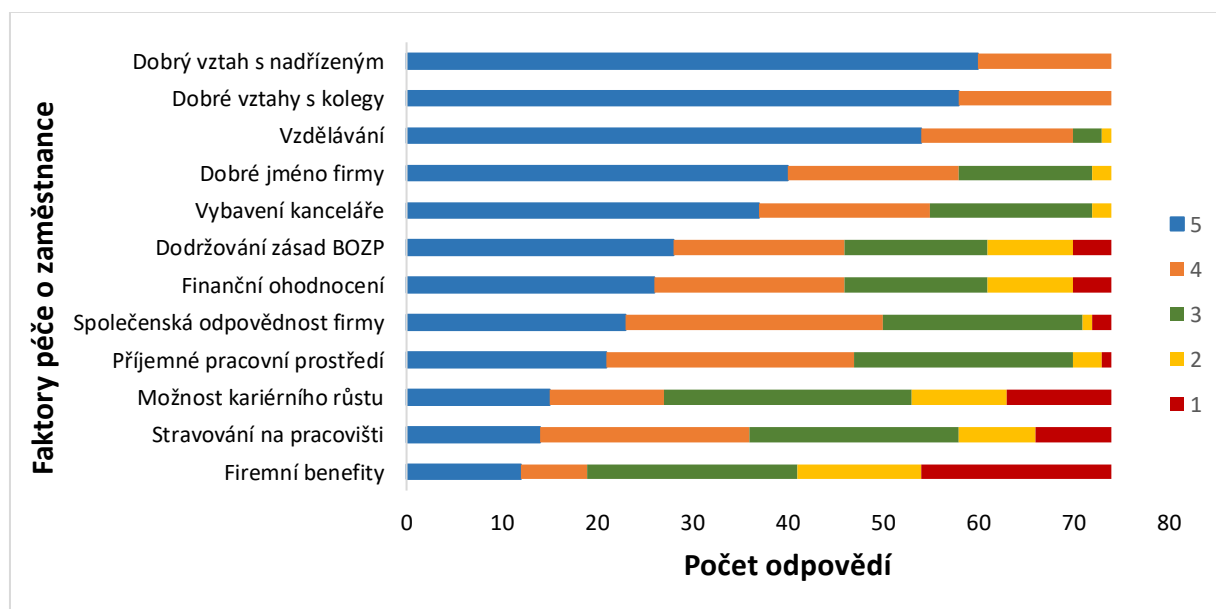
pracovníky, kteří jsou ve společnosti více jak 4 roky. Dále pracovníci odpovídali, že jim prohlídka zajištěna nebyla. Zaměstnavatel pro své budoucí zaměstnance prohlídky nezajišťuje a každý si musí zajít sám na vstupní lékařskou prohlídku u svého praktického lékaře. Takto odpovědělo 36 % respondentů.

V otázce č. 19 měli pracovníci popsat, jak by postupovali v případě pracovního úrazu. Ze 74 odpovědí 19,4 % pracovníků odpovědělo, že by pracovní úraz neřešili na úrovni firmy, pokud by se nejednalo o vážné poranění. Zařídili by si ošetření po vlastní ose. Zbývajících 80,6 % zaměstnanců uvedlo, že by pracovní úraz nahlásili. Někteří uvedli, že by hlásili úraz přímo svému nadřízenému. Jméno HR manažerky, která je za BOZP zodpovědná ve firmě, neuvedl žádný z dotazovaných. Pouze v 8 případech respondenti odpověď doplnili o povinnost zaznamenání pracovního úrazu do knihy úrazů.

Pracovníkům byla položena otázka na společenskou odpovědnost firmy. Respondenti měli napsat, jaké aktivity firma v této oblasti podniká. Pouze 3 pracovníci uvedli, že dle jejich názoru není firmy společensky odpovědná a 9 pracovníků se o to nezajímá. Respondenti, kteří si myslí, že firma není společensky odpovědná, jsou ve firmě méně než jeden rok. Tato odpověď tedy může plynout z neznalosti pracovního prostředí, kultury firmy. Mezi odpovědi se nejčastěji objevovala spolupráce s charitativními spolky, útulky, dětskými domovy. Dále pracovníci často zmiňovali třídění odpadu, na čemž si společnost zakládá, a projekt BezPlýtvání. Celkem 7 pracovníků marketingu uvedlo také projekt volných pracovních hodin pro neziskovou organizaci.

V otázce č. 21 měli dotazovaní ohodnotit faktory související s péčí o zaměstnance. Pracovníci měli ohodnotit faktory škálou 1–5. Pokud ohodnotili faktor číslem 5, jsou velmi spokojeni. Číslo 1 znamená, že pracovník není spokojen.

Graf 4 Spokojenost pracovníků s faktory péče o zaměstnance



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu 4 je patrné, že největší uspokojení pracovníkům dávají dobré vztahy s nadřízeným a přátelské vztahy s pracovníky. Z rozhovorů bylo známo, že na dobrých vztazích si vedení společnosti zakládá a podporuje je různými aktivitami. Dobré vztahy na pracovišti žádný z pracovníků neohodnotil horším číslem než 4. Z toho je patrné, že vztahy na pracovišti jsou velmi příznivé. Velkou spokojenost vyjádřili pracovníci se vzděláváním, které jim

zaměstnavatel poskytuje. Vzdělávání je pro 72,6 % všech respondentů ohodnoceno číslem 5 – velmi spokojen. Pracovníci si váží, že pracují pro firmu, která má dobré jméno a pracují v příjemném pracovním prostředí. Zaměstnanci pražské pobočky jsou spokojeni s vybavením pracovního prostředí. Jejich hodnocení se pohybovalo ve škále 5–4 body. Pracovníci call centra, sídlící na nymburské pobočce hodnotili vybavení kanceláře škálou 3–2 body. Dodržování zásad BOZP pracovníky uspokojuje. Nespokojenost s BOZP vyjádřilo 13 pracovníků, kteří pracují v kanceláři. Největší zastoupení, v počtu 6 pracovníků, měla skupina marketingu. Respondenti měli vyjádřit spokojenost s finančním ohodnocením. Absolutní spokojenost vyjádřilo všech 9 manažerů, 14 pracovníků marketingu a 3 obchodníci v terénu. Nespokojenost s finančním ohodnocením vyjádřili pracovníci call centra a zaměstnanci v administrativě. Tato nespokojenost plyne z toho, že tito pracovníci mají pouze fixní plat, jak bylo již vysvětleno v otázce č. 9. Rovnoměrně rozložené jsou odpovědi respondentů na spokojenost se společenskou odpovědností firmy a pracovním prostředím. Zaměstnanci hodnotili ve škále 1–3. Nespokojení s pracovním prostředím jsou 4 pracovníci a v tomto případě se jedná o pracovníky call centra z pražské pobočky. Odpovědi pracovníků jsou vyrovnané i v případě možnosti kariérního růstu. Nejvíce respondentů se přiklonilo k neutrálnímu hodnocení číslem 3. Nespokojenost vyjádřilo 22 pracovníků. Číslem 2 a 1 hodnotili pracovníci call centra a administrativní pracovníci. Stravování na pracovišti bylo ohodnoceno jako spíše vyhovující. Největší skupina 22 pracovníků hodnotila číslem 4. Stejně respondentů ohodnotilo stravování neutrálním číslem 3. Nejhůře dopadlo hodnocení spokojenosti pracovníků s firemními benefity. Spokojeno je pouze 25,2 % pracovníků. Kladně se k benefitům vyjádřilo 100 % pracovníků managementu. Nespokojenost vyjádřilo 44,6 % respondentů. Jak již bylo zmíněno, nespokojeni jsou především pracovníci s fixním platem, tedy pracovníci call centra a administrativy. Zbytek pracovníků ohodnotil benefity číslem 3. V této skupině byli především obchodníci v terénu a pracovníci marketingu, kteří mají největší možnost prémie za sjednané obchody. Z toho důvodu pro tyto pracovníky nejsou benefity tak zásadní složkou odměňování.

Následující otázky č. 22–26 byli identifikační. Otázka č. 22 byla zaměřená na profesní zařazení pracovníků. Dotazník vyplnilo 22 pracovníků call centra, 5 obchodníků na telefonu, 17 obchodníků v terénu. Z celkového počtu respondentů byly 2 pracovnice z oddělení back office a 4 z projektu virtuální asistentky. Třetí největší skupinou respondentů byli pracovníci v marketingu. Dotazník byl rozeslán i managementu a byl vyplněn všemi vedoucími pracovníky. Pracovníci pracují na dvou pobočkách, a proto je důležité identifikovat, z jaké pobočky pracovníci jsou. Celkem 82 % respondentů vykonává práci na pobočce v Praze, zbylých 18 % pracovníků je z nymburské pobočky. Dotazník vyplnilo 9 zaměstnanců. Rozložení mužů a žen bylo vyrovnané. Výzkumu se zúčastnilo 51 % mužů a 49 % žen. Respondenti byli rozděleni do 5-ti věkových kategorií. Věková skupina 18–25 let měla zastoupení 14-ti zaměstnanců. V kategorii 26–32 let bylo 20 pracovníků. Největší zastoupení 26 respondentů měla věková skupina 33–42 let. Pracovníků ve věku 43–50 vyplnilo dotazník 12. Respondenti nad 51 let pracují ve společnosti 2. Poslední identifikační otázkou byla délka práce pro společnost Channel Partners s.r.o. Méně jak jeden rok, pracuje ve společnosti 27 pracovníků, z tohoto počtu je 5 pracovníků z nymburské pobočky. Největší zastoupení 35 zaměstnanců má skupina 1–3 roky práce ve firmě. Nejméně pracovníků pracuje ve společnosti 4–7 let. Více jak 7 let nepracuje ve společnosti Channel Partners nikdo.

## Shrnutí

Pracovníci společnosti Channel Partners jsou spokojeni s atmosférou ve firmě, která je velmi přátelská. Na pracovišti panují velmi příznivé mezilidské vztahy. Jak mezi pracovníky, tak i mezi pracovníkem a jeho nadřízeným. Pracovní prostředí pracovníkům vyhovuje z pohledu vybavenosti, osvětlení, velikosti prostoru, dekorací, barevnosti. Nespokojenost s pracovním

prostředím je u pracovníků marketingu, kteří vyžadují tiché prostředí na práci a také u pracovníků call centra z nymburské pobočky. V Nymburce jsou pracovníci vystaveni nepříznivým teplotním podmínkám, z důvodu špatné regulace topení správcem budovy. Z dotazníku vyplývá, že zaměstnanci by si přáli oddělené toalety v přízemí pražské pobočky. V Nymburce by rádi měli v kanceláři k dispozici kávovar. Většina pracovníků společnosti má možnost využívat práci z domu. Pouze pracovníkům call centra tato možnost není dovolena. Jak již bylo zmíněno, na pracovišti panují velmi hezké vztahy mezi pracovníky. V případě, že vznikne konflikt, je to způsobeno nedostatečným vymezením pravomocí. S tímto problémem se potýká nejvíce oddělení marketingu a oddělení back office. Právě problém s vymezením pravomocí a příliš mnoho práce může za to, že pracovníci musejí pracovat v době svého osobního volna. Odměňování ve společnosti není motivační pro pracovníky, kteří jsou odkázáni pouze na fixní plat a pro obchodníky na telefonu, kteří zatím kvůli malé síti klientů nemohou dosáhnout na vyšší platové ohodnocení. Především tato oddělení by si přála odměňování vylepšit v podobě ročních bonusů. Dále by pracovníci uvítali benefity ve formě příspěvku na penzijní připojištění nebo cafeteria systém. Většina pracovníků, jako největší benefit ve firmě vidí vzdělávání, které jim společnost Channel Partners zdarma poskytuje. Zaměstnanci se rádi účastní dobrovolných školení, jelikož za tím vidí příležitost rozvoje, ale také je školení zajímavá a baví. Nejefektivnější metodou vzdělávání je podle respondentů metoda workshopu a simulace. Z výsledků vyplývá, že pracovníci mají rádi, když se mohou aktivně zapojit do vzdělávání. Zároveň třetina pracovníků nemá pocit, že by systém vzdělávání byl ve společnosti vyhodnocován. Pro lepší přehlednost by pracovníci raději volili jinou komunikaci o školeních než je elektronická nástěnka. Preferovali by pozvánky na jednotlivá školení v kalendáři v Outlooku. Jak vypověděli respondenti, firma v rámci společenské odpovědnosti přispívá na charitu, dětské domovy a útulky. Dále si zakládá na třídění odpadu a podporuje obnovitelné zdroje pomocí svého projektu BezPlýtvání.

Respondenti vypověděli, že byli při nástupu vyškoleni v oblasti BOZP. Dle pravidel BOZP by také postupovali při hlášení pracovního úrazu. Pracovníci by úraz hlásili svému nadřízenému, aby mohl být zanesen do knihy úrazů. Nikdo z dotazovaných nevedl HR manažerku, která je za BOZP ve společnosti zodpovědná. Jak vyplynulo z dotazníku, lékařské prohlídky nejsou zařizovány firmou, ale každý pracovník si jí zařizuje u svého obvodního lékaře. Firma pracovníkovi následně uhradí náklady za prohlídku. Respondenti byli genderově vyrovnáni. Dotazník zodpovědělo 49 % žen a 51 % mužů. Nepočtenější skupina respondentů byli pracovníci ve věku 33–42 let a pracovníci, co pracují ve firmě 1–3 roky. Největší zastoupení měli pracovníci call centra.

### **3.5 Návrhy a doporučení společnosti**

Tato kapitola se věnuje návrhům a doporučením pro firmu Channel Partners s.r.o. Cílem práce je formulovat doporučení na zlepšení systému péče o zaměstnance ve společnosti. Principy a aktuální stav péče o zaměstnance je popsán v kapitole 3.2 a 3.3 na základě provedených rozhovorů s HR manažerkou a spolumajitelem společnosti. Pomocí metod pozorování, dotazníkového šetření a rozhovorů byly identifikovány nedostatky v systému péče o zaměstnance ve firmě.

Návrhy a doporučení jsou rozdělena do několika podkapitol:

- pracovní doba a doba odpočinku;
- pracovní prostředí;
- odměňování;

- vzdělávání;
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci.

Zavedením navrhovaných doporučení by mělo dojít ke zlepšení systému péče o zaměstnance společnosti Channel Partners. Změny povedou k:

- k lepšímu vztahu pracovníků k firmě;
- větší spokojenosti zaměstnanců;
- zajištění větší informovanosti v oblasti bezpečnosti práce;
- dodržení worklife balance u všech zaměstnanců;
- ke zvýšení finanční motivace pracovníků.

Po zavedení navržených doporučení, by se systém péče o zaměstnance měl stát pro pracovníky atraktivnější.

### 3.5.1 Pracovní režim a doba odpočinku

Pro pracovníky call centra je zavedena fixní pracovní doba s přesně stanovenými pauzami. Je doporučeno zavedení delších pauz pro tyto pracovníky. Pracovníci budou mít více času pro osobní potřebu. Na tomto oddělení pracují převážně ženy, proto pokud mají hromadnou pauzu, vytváří se na toaletách fronta a pracovníci stráví svou pauzu čekáním na toaletu. Nestačí si pak dát občerstvení nebo jít na čerstvý vzduch. Je doporučeno prodloužení dopolední i odpolední pauzy ze stávajících 10 minut na 20 minut. Celkem dojde k navýšení doby přestávek během jednoho pracovního dne o 20 minut, celkem budou mít pracovníci volno 70 minut během pracovní doby.

Dobu odpočinku si zkracují pracovníci na marketingovém projektu a obchodníci v terénu. Přestože všichni pracovníci, včetně majitelů už nepracovali, oddělení marketingu bylo stále v práci. Důvody práce přesčas vyplývají z vyhodnocení dotazníků. Následné návrhy a doporučení mají za úkol tuto situaci vylepšit a eliminovat práci v době odpočinku. Z dotazníku vyplynulo, že pracovníci pracují přesčas z důvodu nepřesně vymezených kompetencí, čímž dochází třeba k duplikaci jednotlivých úkolů a ztrátě času pracovníků. Dalším důvodem je, že pracovníkům nezádává pracovní úkoly pouze jejich nadřízený. Tím dochází k situacím, že zaměstnanci zadává práci více nadřízených, a proto se jim práce hromadí. Pracovníci musejí dodělat úkoly po pracovní době, aby dodrželi termíny. Společnosti je doporučeno, vytvoření organizační struktury. Nová struktura by měla být vytvořena během jednoho měsíce po společné poradě majitelů společnosti a HR oddělení. Struktura by měla přesně vymezovat jaký pracovník je komu podřízený a naopak. Zavedení struktury by mělo do oddělení marketingu přinést větší čitelnost a řád. Organizační struktura by měla napomoci vymezení pravomocí každého nadřízeného pracovníka. Situace selepší, pokud všichni budou organizační strukturu dodržovat. Z toho důvodu by měla být představena společně všem pracovníkům na hromadné poradě, která se koná každý měsíc. Pokud někdo jiný požaduje práci po pracovníkovi, který mu není podřízený, neměl by samovolně zadat pracovníkovi práci, ale situaci probrat s nadřízeným pracovníkem. Ten dokáže posoudit, zda je možné, aby ke svému objemu práce zvládl zaměstnanec zpracovat i úkol navíc. Jelikož pouze on mu zadává práci, má o objemu práce přehled a dokáže situaci vyhodnotit. Návrh celé organizační struktury pro projekt marketingu je uvedený v příloze 6.

Z dotazníku dále vyplynulo, že z důvodu velkého množství administrativy, dochází k nedodržení doby odpočinku u obchodních zástupců firmy, kteří se pohybují v terénu. Velké množství dokumentů zpracovávají ve večerních hodinách po příchodu z obchodních schůzek. Channel Partners s.r.o. je doporučeno, aby část administrativy, především kompletace smluv,

přeorientoval na oddělení back office. Každý z pracovníků back office by měl na starosti 8 – 9 obchodníků. Tento systém by měl být aplikován po uzavření kvartálních obchodů. Pracovníkům by nový způsob komunikace měl být komunikován prostřednictvím HR oddělení. V podniku by mělo dojít k dvouměsíční zkoušce, a pokud by toto oddělení nezvládalo pokrýt administrativu obchodníků, je navrženo, aby společnost přijala brigádníka, který by mohl tuto činnost vykonávat. Nejedná se o práci, ke které by byla potřeba znalosti v oboru, z toho důvodu by mohl být na zkrácený úvazek zaměstnaný student vysoké školy. Obchodníci by se poté mohli více soustředit na obchod a nemuseli nad rámec své pracovní doby zpracovávat administrativní úkoly.

### **3.5.2 Pracovní prostředí**

Pracovní prostředí se doporučuje upravit z několika pohledů. Jak píše Dvořáková et al. (2012, s. 184) je potřeba se vyvarovat situacím, aby se pracovník cítil v pracovním prostředí nepříjemně. Autorka dále doplňuje, že adaptace na nevhodné pracovní podmínky je náročná a u zaměstnance vyvolává dlouhodobou nespokojenost, která se následně odrazí v jeho vztahu k firmě a pracovní výkonnosti. Z toho důvodu je důležité podmínky přizpůsobit co nejvíce pracovníkům, aby se jim v práci líbilo a chodili tam rádi. Je potřeba pracovníkům dopřát kvalitní materiální vybavení pracovního prostoru a zároveň vhodné fyzikální a sociální podmínky.

Autorka navrhuje několik doporučení, které přispějí ke zpříjemnění pracovního prostředí, ve kterém se pracovníci celý den pohybují a tím i k jejich větší spokojenosti. Je doporučeno investovat do vybavení open space kanceláří a do prostor, které zaměstnanci sdílí společně. Tím bude práce pro pracovníky příjemnější a zároveň dojde ke sjednocení pracovních podmínek pro všechny zaměstnance. Dále je doporučeno zajištění větší motivace a vytvoření pozitivnější atmosféry mezi pracovníky call centra.

### **Společné prostory**

Zaměstnavatel by se měl snažit sjednotit všechny pracovní podmínky pro své zaměstnance. Společné prostory by měli být podobné, aby pracovníci na jiné pobočce nebo třeba jen v jiném poschodí neměli k dispozici odlišné vybavení. Pro pracovníky to může způsobovat nekomfortní situace, pokud musí jít do jiného patra, aby si mohli dopřát to, co mají ostatní. Ve společné kuchyňce, v prvním patře pražské pobočky, je nedostatek sklenic. Stávající počet nádobí vystačí pouze pro pracovníky, kteří si jej vezmou hned ráno, po příchodu do práce. Okolo 9 hodiny jsou poličky prázdné a pracovníci musí buď vyndávat použité nádobí z myčky a umýt si ho, nebo musí jít do jiného patra, kde je sklenic větší počet. Zaměstnavatel by měl počítat s počtem sklenic, alespoň dvě na osobu, tím zajistí dostatečné množství během dne. Při tomto nízkém počtu nádobí, dochází i k nepříjemným situacím, pokud přijde na návštěvu do společnosti klient. Shánění sklenic po budově zdržuje a působí neprofesionálně. Majitelé by měli zajistit nákup 50 ks sklenic. Je doporučeno nakoupit stejné sklenice, které už na pobočce jsou. Cena jedné sklenice je 12 Kč a je možné je objednat na internetu s doručením do kanceláře během 5 pracovních dní (Ikea, 2020). Pobočka v Nymburce, na rozdíl od pražské pobočky nemá k dispozici stroj na vaření kvalitní kávy. Pracovníkům je poskytnuta pouze káva překapávaná, kterou během dne pilo jen malé množství pracovníků. Nebylo to však způsobené tím, že by pracovníci neměli rádi kávu. Z obědové pauzy se většina pracovníků vrátila se zakoupenou kávou z blízké kavárny. Někteří přinesli i kávu pro své kolegy, kteří zůstávali v kanceláři. Zaměstnancům v Nymburce by měl být dopřán stejný komfort, jako mají pracovníci v Praze v podobě kávovaru, který budou moci využívat v libovolném množství. Společnosti je doporučeno zakoupit kávovar, který je již vyzkoušený v provozu pražské společnosti. Náklady

na nákup kávovaru jsou 13 290 Kč a dodavatel poskytuje instalaci i dopravu zdarma (Kavovary-online, 2020). Kávovar je schopen uvařit 50 šálků kávy za den, z toho důvodu je pro menší pobočku dostačující. Dále je doporučeno, aby pracovníci v přízemí neobědvali v otevřeném prostoru, který je sice v blízkosti kuchyňky, ale je zároveň prostorem pro přijímání klientů. Pokud se klient dostaví v době oběda, tak to může působit neprofesionálně, ale především pracovník nemá při stravování dostatečný klid. To je podpořené i tím, že se jedná spíše o chodbu, kde se neustále během dne pohybuje velké množství lidí. Prostor dále není oddělen zdmi od pracovního prostoru, proto je poté v kanceláři cítit zápach i několik hodin. To je nepříjemné pro všechny účastníky. Z tohoto důvodu je doporučeno, vyzvat všechny zaměstnance, aby chodili obědovat do prostor k tomu určených v prvním patře. Zaměstnanci by mohli během dne pohovořit i s jinou skupinou lidí, než celý den pracují. Tato změna by měla být komunikována okamžitě a prostřednictvím HR oddělení. Ve sdělení pracovníkům by měli být vysvětleny všechny důvody, které k této změně vedou, jako je zápach v kanceláři a také poukázat na důležitost stravování v klidném prostředí.

V přízemí pražské pobočky je pouze jedna toaleta, která není oddělena pro muže a ženy. Vzhledem k počtu pracovníků, kteří se na patře pohybují, je to nedostatečné a během dne se několikrát vytvořila fronta před toaletou. Firma by měla do budoucna uvažovat o rozšíření toalet a rozdělení pro muže a ženy. Nejvhodnější doba pro rekonstrukci je období letních prázdnin, z důvodu menší koncentrace pracovníků v kanceláři. Toaleta v přízemí, jako jediná v celé budově, nemá elektrický vysoušeč rukou, má pouze u umyvadla pověšený bavlněný ručník. Při tak velké koncentraci lidí je v brzké době úplně mokrá a neplní dostatečně svou funkci. Zaměstnanci proto z toalety odcházejí s mokřými rukama a otírají si je po cestě do oblečení. Z důvodu jedné společné toalety, není ani pořízení elektrického vysoušeče vhodným řešením, jelikož čas, který pracovník stráví vysoušením je dlouhý a tím by se navýšil čas strávený ve společném prostoru, který je i tak dost vytížený. Autorka doporučuje pořídit zásobník na papírové ručníky a dostatečnou zásobu tohoto materiálu. Jedná se o hygieničtější způsob, než je ten stávající ve formě ručníku. Pořízení zásobníku je rychlé a mělo by být implementováno okamžitě. Náklady na pořízení jsou vyčíslené na 1080 Kč a produkt je možné objednat přes internet s doručením do 3 pracovních dnů (Papiry, 2020). Je doporučen nákup zásobníku s větší kapacitou papírových ručníků, aby nemusel být často doplňován.

## **Pracovní prostory**

Zaměstnanci pracují v otevřeném prostoru a každý z pracovníků potřebuje ke své práci rozdílné podmínky. To je dáno druhem práce, kterou vykonávají. V přízemí pražské pobočky pracují dvě skupiny pracovníků. Jedna velmi hlučná a druhá naopak velmi tichá. Tichá skupina se nachází v nejotevřenějším prostoru celé pobočky, který není oddělen celou zdí od společného prostoru. Z tohoto důvodu je doporučeno přemístit projekt marketingu do prostor, které je možné uzavřít, aby mohli mít pracovníci dostatečný klid na svou práci a nebyli rušeni příchodem návštěv, nebo hlukem jiných pracovních skupin. Jak píše Šikýř (2014, s. 141) hluk na pracovišti ovlivňuje emoce a motivaci pracovníka, následně pak může mít vliv na zhoršený pracovní výkon člověka. Společnosti je doporučeno vyměnit dvě pracovní skupiny z přízemí. Druhý prostor je uzavíratelný dveřmi. Varianta přesunutí pracovníků, je rychlejší a zároveň levnější řešení situace než stavební úpravy. Tato změna by měla být pracovníkům sdělena HR oddělením po předchozí konzultaci s managementem pracovních skupin, kterých se to týká. Výměna by měla proběhnout od 1. pracovního dne v měsíci, nikoliv uprostřed měsíce. Zároveň by změna měla být komunikována dopředu alespoň 1 týden, aby pracovníci měli možnost se na změnu připravit a svůj osobní pracovní prostor tomu přizpůsobit. Pokud by firma přistoupila k variantě uzavření stávajícího prostoru pomocí nově vybudované příčky, bylo by nutné prostor na několik dní uzavřít a pracovníkům hledat jiné místo k výkonu práce. Celkově by na několik



dní nebo týdnů došlo ke zhoršení pracovních podmínek pro všechny zaměstnance na pobočce. Je tedy doporučeno, případné rekonstrukce dělat v období letních prázdnin, aby byla co nejmenší obsazenost kanceláří.

Stejně jako hluk na pracovišti, je problémem i nepříznivá teplota pracovních prostor. S tímto problémem se potýká pobočka v Nymburce. Vytápění budovy je centrálně řízeno správcem objektu. Majitelé společnosti musí zajistit příznivé pracovní podmínky. Pracovníci, kteří celý den sedí, tedy nemají dostatek pohybu, potřebují vyšší teplotu ovzduší v kanceláři, než pracovníci, kteří pracují manuálně. Dle Bezpečnosti práce (2018) je minimální teplota v kanceláři při administrativních pracích, 20 stupňů. Je doporučeno, aby vedoucí pobočky po dva pracovní týdny sledoval a zapisoval teplotu v kanceláři a poté kontaktovat správce budovy telefonicky či osobně a situaci řešil. Pokud by se situace nezlepšila, je doporučeno nakoupení 5 ks přímotopů, které pomohou teplotní situaci v kanceláři zlepšit. Přímotopy by znamenaly pro společnost investici ve výši 3 000 Kč za 5ks přímotopů (Ventilátory-shop, 2020).

Pracovní prostor pro všechny zaměstnance je vybaven kvalitním pracovním stolem, vhodnou kancelářskou židlí a pracovníci mají dostatek prostoru. Na stolech se u většiny pracovníků vyskytuje množství papírů a pracovních dokumentů. Kromě dokumentů by měl mít každý pracovník místo pro uschování svých osobních věcí, které během dne využívá. Aby zaměstnancům byla tato možnost dopřána, je doporučeno zakoupení kancelářských kontejnerů, které by měl každý u svého stolu. Kancelářské kontejnery jsou vybavené zámekem. Tím by byla zaručena správnost nakládání s tajnými dokumenty, jako například smlouvy a jiné listiny. Zároveň by zaměstnanci měli větší soukromí a nemuseli by se bát nechat si i cennější věci, které ke své práci využívají, ve firmě. Těchto kontejnerů je potřeba zakoupit 63 ks, aby každý stůl na pražské pobočce měl možnost úložného prostoru. V Nymburce kancelářské kontejnery mají. Náklady na nákup jsou vyčísleny na 122 850 Kč (zevyt-nabytek, 2020). Z důvodu velkého počtu je dodací doba odhadována dodavatelem na 3 týdny.

## **Atmosféra**

Atmosféra na pracovišti byla rozdílná podle druhu práce, kterou pracovníci vykonávají. Převážně panovala příjemná a přátelská atmosféra, především ve chvílích pracovního volna, při pauze na oběd. Pracovníci po velkých skupinkách chodili do blízké kantýny, nebo ven na cigaretu. Mezi pracovníky byli i majitelé a členové managementu, hovor byl i tak velmi otevřený a přátelský. Atmosféru velmi uvolňuje nastavené tykání mezi všemi pracovníky i včetně managementu a majitelů společnosti. To je velmi důležité například i pro rychlejší začlenění nových kolegů do týmů. Zároveň když potká i pracovníka, se kterým se ještě neseznámil, ví, že mu má říci „ahoj“ a vyhne se tak nepříjemné situaci. Takto je to zanesené v kultuře firmy. Pouze v kolektivu call centra v Praze byla atmosféra nervózní. Pracovníci se spolu bavili o práci, ale převážně negativně. Telefonisté potřebují více motivovat i za dílčí úspěchy. Drobnou motivací pro pracovníky bude, pokud budou po úspěšném hovoru odměněni například něčím sladkým, například v podobě bonbonu nebo jiné drobné cukrovinky. Tyto maličkosti by rozdával úspěšným pracovníkům jejich nadřízený po skončení hovoru, na kterém domluví datum schůzky s klientem. Pro větší úspěšnost hovorů je doporučeno, aby nadřízený pracovník během dne, s každým pracovníkem absolvoval jeden hovor jako tichý posluchač a poté dal pracovníkovi zpětnou vazbu především, jak být příště úspěšnější. Tento způsob by měl dát zaměstnanci pocit, že jeho nadřízenému záleží na tom, aby byl v práci úspěšný a tím i spokojenější. Dále bude pracovník vědět, že je stále možné se v práci zlepšovat a sám může aplikovat získané rady nadřízeného v dalších hovorech a sledovat zlepšení. Pracovník bude cítit podporu od svého nadřízeného. Dalším faktorem, který pomůže ke zlepšení atmosféry, je zavedení delších pauz pro tyto pracovníky. Tento návrh byl již nastíněn v kapitole 3.5.1.

### 3.5.3 Odměňování

Jak vyplývá z rozhovoru se spolumajitelem společnosti, benefitní program není příliš rozsáhlý. Vedení Channel Partners jako největší benefit vnímá rozsáhlý vzdělávací program, který mají pracovníci zdarma. Přesto by zaměstnanci ocenili stálý benefit, jak vyplynulo z výsledků dotazníku. Velmi často respondenti uváděli benefit v podobě Cafeteria systému a penzijního připojištění. Cafeteria systém by byl pro společnost velmi nákladný a vzhledem k problémům s odchodem zaměstnanců v prvním roce, tak tento druh benefitu není společnosti doporučen. Cafeteria systém je založený na principu získání obnosu peněz, který jsou pracovníkovi nahrany na speciální účet, ten je během jednoho roku pracovníkovi k dispozici a může jej vyčerpat dle svých preferencí. Pokud by pracovníci dostali nárok na čerpání benefitu po zkušební době, mohli by během pár měsíců benefit vyčerpat a poté odejít ze společnosti. Pro firmu by to byly neefektivně vynaložené prostředky. Společnosti Channel Partners je doporučeno zavést benefit ve formě penzijního připojištění. Pracovníci o tento benefit mají zájem, vidí v něm smysl. Pokud si pracovník sám spoří na penzi, dostával by od společnosti příspěvek v určité výši. Je navrženo, aby každému zaměstnanci bylo přispěno 500 Kč měsíčně k částce, kterou si spoří sám. Pracovníci, kteří již pojištění mají, budou spokojeni, protože se jim zvětší částka měsíčního příspěvku o 500 Kč měsíčně a lidé, kteří penzijní připojištění z nějakého důvodu, například mladého věku nemají, uvidí příležitost spořit si větší část, která už má smysl a pojištění si zřídí. Dále pracovníci budou mít pocit, že společnost považuje za důležité, aby byli pracovníci do budoucna zabezpečeni, a dostane se jim větší jistoty. HR oddělení by mělo nabídnout tento benefit všem pracovníkům na společné poradě pomocí prezentace. Společná porada celé společnosti probíhá každý měsíc. Zaměstnancům by měla být v prezentaci názorně ukázána všechna pozitiva a výhody penzijního připojištění a tím je motivovat si pojištění zřídit.

Z dotazníků vyplývá, že zaměstnanci, kteří jsou odměňováni pouze fixním platem, nejsou spokojeni v oblasti odměňování. Nemají možnost žádného dalšího uspokojivého výtěžku v podobě prémie nebo odměn. Jedná se o pracovníce projektu Virtuální asistentky, oddělení back office, pracovníky call centra a obchodníky na telefonu. Obchodníci na telefonu sice mají pohyblivou složku mzdy, ale dokud jejich síť klientů není dostatečně rozsáhlá, mají základní fixní plat, se kterým také nejsou spokojeni. Společnosti je navrženo pro tato oddělení zavést roční bonusy, které budou výsledkem jejich roční práce. Roční bonus by měl sloužit jako kompenzace provize, kterou mají ostatní pracovníci. Výše ročního bonusu by měla být založená na hodnocení práce nadřízeným pracovníkem a HR manažerem. Ohodnocení by vyplývalo z vyhodnocení nastavených cílů, které si s pracovníkem na začátku kalendářního roku nastaví nadřízený. Cíle by měly obsahovat předem stanovený prodejní výsledek, případně počet odbavených zakázek/klientů a také dodržování cílů a hodnot společnosti. Na hodnotícím pohovoru by měl být pracovník ohodnocen škálou 1 – 3. Při hodnocení číslem 1, by cíle splněny nebyly, hodnotou 2 by byl ohodnocen pracovník, který své cíle splnil, jak bylo nastaveno, pro hodnocení 3 by musel pracovník cíle přeplnit. Pokud bude pracovník ohodnocen stupněm 1, nebude mu vyplacen žádný bonus. Pracovníci, kteří své cíle splní, obdrží bonus ve výši dvojnásobku měsíční hrubé mzdy. Pokud bude zaměstnanec ohodnocen stupněm nejvyšším, bude mu vyplacen bonus v hodnotě tří měsíčních platů pracovníka. Zahrnuta by do hodnocení měla být i zpětná vazba od spolupracujících kolegů. Pro obchodníky na telefonu by zavedení bonusu bylo pouze do doby, než přejdou sami na druhý systém odměňování s vyšší provizí. Systém ročních bonusů by měl být zavedený a komunikovaný HR oddělením od nového roku, aby všichni pracovníci měli nastavené cíle od ledna na celý kalendářní rok.

### 3.5.4 Vzdělávání

Vzdělávání je ve firmě Channel Partners na vysoké úrovni. Pracovníci jsou spokojeni a rádi se dobrovolně školení účastní. Společnost pořádá během roku velké množství školení, některé jsou povinné a některé dobrovolné. Jak vyplynulo z dotazníku, třetina pracovníků si nemyslí, že by bylo vzdělávání ve firmě vyhodnocováno. HR manažerka uvedla, že vyhodnocení probíhá i v rámci hodnotících pohovorů, které má jednou ročně s každým pracovníkem. Po každém z povinných školení, následuje pohovor s nadřízeným, kde probíhá hodnocení. Dobrovolná školení nejsou vyhodnocována. Společnosti je doporučeno aplikování hodnotícího formuláře, ve kterém by pracovníci každé školení ohodnotili a zároveň by si ověřili získané znalosti. Lektoři a majitelé společnosti by zároveň získali zpětnou vazbu na školení. Formulář by měl obsahovat identifikační otázky – název školení, datum uskutečnění, jméno pracovníka. Následovali by otázky na hodnocení školení nebo workshopu, kde by pracovníci hodnotili škálou 1 – 5, podle spokojenosti. Třetí část hodnotícího formuláře, by měla obsahovat otázky na ověření získaných znalostí a poznatků z proběhlého školení či workshopu. Formulář by po každém školení byl rozdán školitelem pracovníkům, kteří by měli 15 minut na jeho vyplnění. Doporučeno je implementovat tento systém školení od začátku nového měsíce. Návrh hodnotícího formuláře je uvedený v příloze 7.

Respondenti vypověděli, že jim způsob komunikace ohledně školení nevyhovuje. Pracovníci se o školení dozvídají prostřednictvím elektronické nástěnky, kde jsou uvedena školení na celý rok dopředu. Záleží tedy na pracovníkově iniciativě, kdy a zda se na nástěnku podívá, aby se o školení dozvěděl. Na základě vyhodnocení dotazníků je společnosti doporučeno, aby pracovníky informovala prostřednictvím pozvánek do Outlooku. Pokud si pracovník sám školení nezaznamená, tak ho v kalendáři nemá. Z toho důvodu se může stát, že na školení pracovník zapomene, nebo o něm vůbec nebude vědět. Pozvánka v Outlooku se automaticky do kalendáře uloží. Odesílatel může nastavit, aby všem přišlo ráno, nebo den předem upozornění, že se školení koná. Tyto pozvánky by byly rozesílány pravidelně každé čtvrtletí oddělením back office. Změnu je doporučeno aplikovat od nového čtvrtletí, tedy měsíce července.

### 3.5.5 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Agendu BOZP pro Channel Partners obstarává externí agentura ve spolupráci s HR oddělením. Za BOZP je ve firmě zodpovědná HR manažerka. Noví pracovníci jsou školeni v rámci adaptace. Pracovníci, kterým skončila platnost certifikátu, jsou po dvou letech poslání na opakovací školení. Tito pracovníci jsou přeškoleni na vstupním školení spolu s nově nastupujícími. Všechna školení probíhají osobně na pracovišti se školitelem externí agentury. Firma se setkává s problémem, že pracovníci si neudělají čas na přeškolení a agentura musí školení opakovat mimořádně. Případně pracovník čeká na další vstupní školení a tím může dojít k propadnutí platnosti certifikátu. Společnosti je doporučeno, aby změnila způsob školení pracovníků. Přejedem z osobního školení na elektronické by došlo k eliminaci propadlých certifikátů a ušetření času pracovníků. Elektronické školení by mělo být zavedené i pro nově nastupující, kteří by školení vyplňovali v rámci adaptace, ale v pořadí jako poslední školení. Pracovník, který by měl školení hotové dříve, by mohl pracoviště opustit. Elektronické školení zabere méně času a pracovníci k němu přistoupí více zodpovědně a odnesou si i více poznatků. Při dvouhodinovém školení pracovník ztrácí koncentraci. V případě opakovacích školení pracovníkovi přijde v předstihu email, který ho upozorní na končící certifikát. Pracovník pak musí v požadovaném termínu splnit online kurz. Certifikát bude v elektronické podobě, což také usnadní práci v oblasti administrativy. Pracovník si může školení udělat, až na to bude připravený, bude mít čas, dostatečnou koncentraci či vhodné pracovní podmínky. Pokud by pracovník opakovací školení nesplnil, bude informován agenturou spolu s HR oddělením, aby

školení dodělal. Dojde tak k větší a snadnější kontrole. Agentura, která pro společnost BOZP obstarává, tuto možnost nabízí, z toho důvodu by přechod na tento způsob neměl být příliš náročný. Přechod na elektronické školení by měl být zařízen HR manažerkou, která za tuto oblast zodpovídá. Změnu by bylo vhodné aplikovat až v delším časovém horizontu, kdy bude agentura připravena. Pokud by došlo k úspěchání, mohou nastat problémy s včasným nevyškolením pracovníků, především u nově nastupujících.

Z výsledků dotazníkové otázky, jak by pracovníci zareagovali v případě pracovního úrazu, bylo zjištěno, že pracovníci nevědí, kdo je ve společnosti za BOZP zodpovědný. Společnosti je doporučeno, aby kontakt na HR manažerku, která je za BOZP ve firmě zodpovědná, byl uveden v elektronickém školení. Dále by kontaktní osoba měla být uvedena v interní brožůře, kterou dostávají při nástupu všichni pracovníci v rámci adaptace. Dostali by tuto informaci ihned při nástupu a lépe by si jí zapamatovali. V brožůře by měl být uveden i návod, jak postupovat v případě pracovního úrazu na pracovišti. Zařízení této změny by měla mít na starosti HR manažerka, která je za BOZP zodpovědná. Zanesení jména do brožury je doporučeno až při objednávce dotisku.

## **Shrnutí**

Firmě je doporučeno investovat finanční prostředky do vybavení společnosti. Celková finanční náročnost na doporučené vybavení činí 140 820 Kč a kompletní nabídka je uvedena v příloze 5. Společnosti je doporučeno zakoupení úložných prostor pro pracovníky na pražské pobočce ve formě uzamykatelných kancelářských kontejnerů, dále sklenic, kávovaru a zásobníku na papírové ručníky pro toaletu v přízemí pražské pobočky. V kalkulaci je uvedený i případný nákup elektrického topení ve formě přenosných přímotopů, pokud by se nepodařilo majitelům sjednat lepší tepelné podmínky pro pracovníky v Nymburce. Uzamykatelné kontejnery je možné zakoupit za cenu 1950 Kč za kus (zevyt-nabytek, 2020), které nabízí internetový prodejce Zevyt nábytek. Celkem je potřeba zakoupit 63 ks těchto kontejnerů, aby každý pracovní stůl v Praze měl k dispozici úložný prostor. Sklenice, které chybí v kuchyňce na pražské pobočce, je potřebné nakoupit v počtu alespoň 50 ks, aby vycházely dvě sklenice na každého pracovníka. Sklenice ve stejném designu, jako už na pobočce jsou, je doporučeno nakoupit v obchodě Ikea. Cena za jednu sklenici je 12 Kč (Ikea, 2020). Pro pobočku v Nymburce je doporučeno nakoupit kávovar, který bude umět uvařit všechny druhy kávy. Kávovar je schopný uvařit 50 šálků kávy za den, což pro malou pobočku v Nymburce je dostatečné. Cena kávovaru je 13 290 Kč (Kavovary-online, 2020). Z důvodu nevyhovujících podmínek na toaletě v pražské pobočce by měla společnost zakoupit zásobník na papírové ručníky. Firma Papiry (2020) poskytuje zásobník za cenu 1080 Kč. Zvolen byl právě tento zásobník z důvodu velké kapacity (na 2,5 balíku), což bude vzhledem k počtu pracovníků praktičtější a nebude potřeba ho tak častého doplňovat. Pro případ, že by majitelé nebyli úspěšní při domluvě se správcem budovy v Nymburce, je navrženo obstarat přímotopy v počtu 5 ks, aby si pracovníci mohli teplotu regulovat sami. Přímotopy je možné zakoupit za cenu 600 Kč za kus (Ventilátory-shop, 2020).

Firmě je dále doporučeno, aby se zaměřila na usnadnění práce pro obchodní zástupce v terénu. Společnost by měla přesunout část administrativní práce na oddělení back office, aby obchodníci pracovali pouze v pracovní době a aby jim práce nezasahovala do doby odpočinku. Pro marketingový projekt je doporučeno, aby byla vytvořena organizační struktura a tím byla vymezena pravomoc každého pracovníka. Organigram by měl zajistit, že pracovník nebude úkolován větším počtem pracovníků, než svým přímým nadřízeným. Tato organizace práce by měla zajistit, že pracovník nebude přetížen a jeho nadřízený bude mít lepší přehled o obsahu a množství práce.

Společnost Channel Partners by měla rozšířit benefiční systém, který svým pracovníkům poskytuje, o zřízení příspěvku na penzijní připojištění pro všechny své pracovníky, kteří si už sami spoří. Tento příspěvek by měl být zaveden jednotně ve výši 500 Kč měsíčně. Každý pracovník by k částce, kterou sám investuje do penzijního připojištění, dostal ještě navíc od firmy příspěvek. Společnost Channel Partners by se měla zaměřit na vylepšení systému odměňování u pracovníků, kteří pobírají pouze fixní plat. Podniku je doporučeno zavést roční bonusy pro pracovníky projektu Virtuální asistentka, oddělení back Office, call centrum a obchodníky na telefonu. Bonusy by byly vypláceny na základě výsledků hodnocení za splnění předem stanovených cílů, které si nastaví nadřízený pracovník se zaměstnancem. Cíle pracovníka by měli být vytvořeny na rok a pracovník by měl být ohodnocen za plnění prodejního cíle a plánů společnosti. Pracovníci budou podle ohodnocení odměněni násobkem své měsíční hrubé mzdy. Pro pracovníky na telefonu by tento bonus byl zavedený pouze do té doby, dokud nepřejdou na druhý způsob odměňování ve formě vyšších prémie a nižšího fixního platu.

V oblasti vzdělávání je společnosti doporučeno zavést hodnocení po každém uskutečněném dobrovolném školení pomocí hodnotícího formuláře. Tento formulář zhodnotí získané znalosti pracovníků a zároveň společnost dostane zpětnou vazbu na školitele. Z výsledků dotazníků vyplynulo, že pracovníci nejsou spokojeni s elektronickou nástěnkou, prostřednictvím které jsou zaměstnancům sdělovány termíny školení. Společnosti Channel Partners je navrženo využívání pozvánek pomocí Outlooku, které zároveň mohou zaměstnancům připomenout školení v daný den, nebo den předem.

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci by měla být stále zabezpečována externí agenturou, aby byla zaručena správnost procesu. Je však doporučeno, aby školení probíhala elektronickou formou. V případě prvního školení BOZP, by online kurz proběhl v rámci adaptačního dne, kdy by ale byl zařazen nakonec, aby pracovník mohl odejít po skončení. Elektronické školení je kratší než školení osobní. Pro opakovací školení je výhodou, že pracovník si může školení udělat, až bude mít čas a bude se moci soustředit. Zároveň bude zajištěna větší kontrola, zdali pracovník školení splnil. Společnosti je dále doporučeno, aby uvedla jméno a kontakt na osobu zodpovědnou za BOZP v informační brožuře, kterou dostávají pracovníci ihned při nástupu na adaptačních školeních a na konci elektronického školení. Brožura by měla obsahovat také postup, jak se zachovat v případě pracovního úrazu.

## Závěr

Diplomová práce se zabývá péčí o zaměstnance. V práci byl zkoumán systém péče o zaměstnance a BOZP ve firmě Channel Partners s.r.o. Cílem práce bylo formulovat doporučení na zlepšení systému péče o zaměstnance ve společnosti. Pro dosažení hlavního cíle byly definovány dva cíle dílčí. Identifikovat klíčové faktory péče o zaměstnance ve společnosti a identifikovat nedostatky v systému péče o zaměstnance. Práce zkoumá péči o zaměstnance ve vybrané společnosti, která je poskytována všem pracovníkům na obou pobočkách. Výsledkem doporučení je zatraktivnění péče o zaměstnance ve společnosti Channel Partner s.r.o.

V práci bylo použito několik metod pro zjištění aktuálního stavu v podniku. První metodou byla metoda polostrukturovaného rozhovoru, který byl provedený se spolumajitelem společnosti a HR manažerkou. Na základě provedených rozhovorů bylo možné popsat skutečný stav ve společnosti ve všech oblastech péče o zaměstnance. Další využitou metodou byl dotazník, který byl sestaven na základě uskutečněných rozhovoru. Následně byl dotazník rozeslán všem pracovníkům na pobočce v Praze a v Nymburce. Dotazníkové šetření mělo za úkol zjistit, jak současně nastavený systém péče vyhovuje pracovníkům podniku. Poslední použitou metodou, byla metoda pozorování. Pozorování byl zaměřené na obě pobočky firmy Channel Partners s.r.o. Pozorování mělo zjistit aktuální stav pracovního prostředí, atmosféru na pracovišti, dodržování pracovních režimů a doby odpočinku.

Pomocí dotazníkového šetření bylo osloveno 85 respondentů. Vyplněných dotazníků se vrátilo 74, tedy návratnost činila 87 %. Z výsledků vyplývá, že pracovníci jsou spokojeni s pracovním prostředím, ve kterém pracují. Hodnocení barevné úpravy pracoviště, dekorací, osvětlení, velikosti pracovní plochy bylo hodnoceno pozitivně. Všechny tyto faktory byly hodnoceny nad 70% hranicí. Pracovníci se vyjádřili, že by rádi měli oddělené toalety na pobočce v Praze. V Nymburce by ocenili na pracovišti kávovar. Nespokojenost projeví pracovníci marketingu s hlukem na pracovišti. Nevhodné hlukové podmínky uvedlo 82,3 % pracovníků marketingového projektu. Nespokojeni jsou také pracovníci nymburské pobočky s teplotou na pracovišti. Celkem 85 % zaměstnanců z Nymburka nevyhovuje teplota v kanceláři. Tento problém vychází ze špatné regulace topení správcem budov. Dále dle výsledků mají pracovníci v 85,1 % umožněnou práci z domova. Jedná se o všechny pracovníky mimo call centrum. Na pracovišti mají velmi dobré mezilidské vztahy, jak mezi kolegy, tak mezi pracovníkem a jeho nadřízeným. K pracovním vztahům se kladně vyjádřilo 97,8 % pracovníků. Pokud na pracovišti vznikne konflikt, je způsobený nekonkrétně vymezenými kompetencemi pracovníků. Tento důvod je i příčinou práce v době odpočinku. Práce nad rámec pracovní doby zasahuje 66,2 % pracovníků a to nejvíce v oddělení marketingu a obchodníků v terénu. Pracovníci dále jako důvod uvedli příliš mnoho práce, především administrativy. Pracovníci jsou v 70,3 % spokojeni s celkovou odměnou. Zbýlých 28,7 % pracovníků není celkovou odměnou motivováno. Tato skupina obsahuje pracovníky, kteří jsou odměňováni fixním platem a obchodníky na telefonu, kteří jsou ve společnosti zaměstnaní méně než jeden rok. Obdobné výsledky plynou i ze spokojenosti s finančním ohodnocením. Celkem 63,9 % pracovníků je spokojeno se svým měsíčním platem. Z odpovědí pracovníků vyplývá, že by pracovníci rádi uvítali roční bonusy a benefit ve formě cafeteria systému a penzijního připojištění. Mezi nejoblíbenější benefity pracovníci zvolili vzdělávání, multisport kartu a služební počítač, které je možné využít k soukromým účelům. Vzdělávání je u pracovníků oblíbené a dobrovolných školení se účastní většina pracovníků. Zaměstnanci se z 85,4 % školení účastní z důvodu osobního rozvoje a také protože je školení zajímavá a baví. Nejvíce spokojeni jsou se vzdělávací metodou workshopu a simulace. Pracovníci ve 62,4 % nejsou spokojeni s elektronickou nástěnkou, která slouží ve firmě ke sdělení termínů a podrobností o školení. Zaměstnanci se domnívají, že vyhodnocení vzdělávání probíhá sledováním výsledků práce, ale 43,3 % pracovníků neví, nebo si nemyslí, že by vzdělávání bylo vyhodnocováno. Respondenti vypověděli, že 93,8 % jich bylo vyškoleno

na BOZP. Zbytek dotazovaných, 6,2 % odpovědělo, že neví. Jak uvedli zaměstnanci, lékařské vstupní prohlídky nejsou pracovníkům zajišťovány, ale zaměstnavatel jim uhradil veškeré náklady s tím spojené. V případě, že by došlo na pracovišti k pracovnímu úrazu, 80,6 % pracovníků by úraz hlásilo svému nadřízenému, aby byl zaznamenán v knize úrazů. Celkem 83,8 % pracovníků ví, že se firma věnuje společenské odpovědnosti. Respondenti uváděli spolupráci firmy s charitativními spolky, útulky, dětskými domovy, třídění odpadu, projekt BezPlýtvání a podporu neziskových organizací. Zaměstnanci společnosti Channel Partners si nejvíce cení dobrých vztahů na pracovišti a vzdělávání. Nejméně spokojeni jsou s firemními benefity.

Pozorování, které proběhlo na obou pobočkách společnosti, mělo ukázat skutečný stav společných prostor, pracovního prostředí a atmosféry na pracovišti. Na základě vyhodnocení odpovědí respondentů z dotazníku a pozorování byla společnosti navržena doporučení ke zlepšení. Společnosti je doporučeno, aby investovala prostředky do vybavení kanceláří a společných prostor. Pracovníci na pražské pobočce nemají k dispozici žádné úložné prostory a z toho důvodu je firmě doporučen nákup uzamykatelných pracovních kontejnerů. Společné prostory je potřeba doplnit o sklenice, které schází v jedné z kuchyňek. Toaleta v pražské pobočce, která je společná pro muže i ženy, nemá hygienicky příznivé podmínky a z tohoto důvodu je firmě navrženo, aby zakoupila zásobník na papírové ručníky. Pobočka v Nymburce by měla být doplněna o kávovar, který na pracovišti chybí. V přízemí pražské pobočky nemají pracovníci dostatečný klid na práci a na stravování z důvodu otevřeného prostoru. Pracovníci by se měli stravovat v místech k tomu určených, v kuchyňkách v horním patře. V těchto prostorech pracuje oddělení marketingu, které ke své práci klid vyžaduje. Tito pracovníci by měli být přemístěni do jiného prostoru, aby jim byl klid umožněn. Společnost by měla do budoucna uvažovat o stavebních úpravách v podobě oddělení pracovního prostoru od toho společného a rozdělení toalet pro muže a ženy. Jak vyplynulo z pozorování i z dotazníku, na pobočce v Nymburce je nevhodná teplota kanceláří. Majitelům je doporučeno projednání situace se správcem budovy, a pokud by se situace nezlepšila, je navrženo obstarat přímotopy v počtu 5 ks. V oblasti pracovních režimů a doby odpočinku jsou také navržena doporučení pro zlepšení. Jak vyplývá z dotazníku, ve firmě dochází k nedodržení doby odpočinku. Z tohoto důvodu by společnost měla v oddělení marketingu, kde se tento problém projevil, vytvořit organizační strukturu. Pracovníci by pak nebyli úkolováni od ostatních vedoucích, jelikož k této situaci často dochází. Obchodníci v terénu jsou zahlceni administrativou a společnost by jim v tomto směru měla ulevit pomocí předání části administrativní práce na oddělení back office. Pro pracovníky v call centru by měli být prodlouženy pravidelné pauzy z deseti na dvacet minut, aby si pracovníci stihli odskočit na toaletu a občerstvit se. Atmosféra na pracovišti je převážně velmi příjemná, díky přátelským vztahům, které na pracovišti panují. Tento fakt je podpořen tím, že si všichni pracovníci mezi sebou tykají. Pouze pro pracovníky v call centru je doporučeno, aby jejich vedoucí pracovníky více podporoval a motivoval posloucháním hovoru a následnou radou. Poté pracovníka něčím odměnil, například sladkost za úspěšný hovor, čímž by se atmosféra uvolnila. Oblast odměňování by měla být doplněna o benefit penzijního připojištění pro všechny pracovníky. Pro oddělení back office, call centrum, obchodníky na telefonu a projekt virtuální asistentky je doporučeno zavedení ročních bonusů, které budou vycházet z plnění předem stanovených ročních cílů. Pracovníci nejsou spokojeni s komunikací ohledně termínů školení. Společnost by měla přejít na komunikaci pomocí pozvánek do kalendáře v Outlooku, které budou zároveň sloužit jako připomínka pro blížící se školení. Aby byla proběhlá školení lépe vyhodnocena, měla by firma aplikovat hodnotící formulář, který pracovníci vyplní na konci školení. Tím dostane firma zpětnou vazbu o získaných poznatcích a zároveň zpětnou vazbu na školení a lektora. V oblasti BOZP by měla společnost přejít na elektronický způsob školení, čímž by pracovníci ušetřili čas a zároveň by byla zajištěna větší kontrola nad platností školení. Školení by mělo obsahovat informaci, kdo je zodpovědnou

osobou za BOZP ve společnosti. Tato informace by měla být uvedena také v informační brožůře, kterou dostávají pracovníci při nástupu do firmy Channel Partners s.r.o.

Navržená doporučení by měla zlepšit systém péče o zaměstnance ve firmě Channel Partners s.r.o., aby pracovníci byli více spokojeni v zaměstnání, měli lepší vztah k firmě a dodržovali dobu odpočinku. Zároveň by měli pracovníci získat větší informovanost v oblasti BOZP a přechodem na elektronickou verzi i usnadnit cestu ke splnění školení. Po zavedení navržených doporučení, by se systém péče o zaměstnance měl stát pro pracovníky atraktivnější.



# Literatura

## Monografie

ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. Vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vydání. Praha : Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha : Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vydání. Praha : Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. 272 s. ISBN 978-80-7452-020-4.

BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání : Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

BEDRNOVÁ, E., PAUKNEROVÁ, D. *Management osobního rozvoje : duševní hygiena, sebeřízení a efektivní životní styl*. 2. vydání. Praha : Management Press, 2015. 424 s. ISBN 978-80-7261-381-6.

CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2. vydání. Praha : Grada Publishing, 2010. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

ČASTORÁL, Z. *Management lidského faktoru : management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management*. 1. vydání. Praha : Univerzita Jana Amose Komenského, 2013. 336 s. ISBN 978-80-7452-038-9.

DVOŘÁKOVÁ, M. *Technologie vzdělávání dospělých II*. 1. vydání. Olomouc : Univerzita Palackého, 2013. 86 s. ISBN 978-80-244-3581-7.

DVOŘÁKOVÁ, Z. et al. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha : C.H.Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

EGEROVÁ, D. *E-learning jako možný nástroj vzdělávání a rozvoje pracovníků*. 1. vydání. Plzeň : Západočeská univerzita v Plzni, 2012. 141 s. ISBN : 978-80-261-0139-0.

GALVAS, M. et al. *Pracovní právo*. 1. vydání. Brno : Masarykova univerzita, 2018. 828 s. ISBN 978-80-210-8021-8.

HOCHMAN, J. *Nový zákoník práce: s komentářem, použitelnou judikaturou a předpisy souvisejícími*. 2. vydání. Praha : Linde, 2008. 927 s. ISBN 978-80-7201-724-9.

HORECKÝ, J. et al. *Zdraví a práce*. 1. vydání. Brno : Masarykova univerzita, 2018. 639 s. ISBN 978-80-210-9151-1.

HÜTTLOVÁ, E. *Organizace práce a pracovní podmínky*. 1. vydání. Praha : Vysoká škola ekonomická, 1997. 93 s. ISBN 80-7079-068-7.

CHANNEL PARTNERS. *U nás prodávají lidé lidem*. Praha : Personální odbor, 2019. 11 s.

JANÁKOVÁ, A. *Abeceda bezpečnosti a ochrany zdraví při práci*. 5. vydání. Olomouc : ANAG, 2011. 503 s. ISBN 978-80-7263-685-3.

JANDOUREK, J. *Slovník sociologických pojmů : 610 hesel*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2012. 264 s. ISBN 978-80-247-3679-2.

JANIŠOVÁ, D., KŘIVÁNEK, M. *Velká kniha o řízení firmy*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, a. s., 2013. 400 s. ISBN 978-80-247-4337-0.

- KAESLER, C. & KAESLER-PROBST, F. *Praktická podniková personalistika*. Praha : Wolters Kluwer Česká republika, 2013. 143 s. ISBN 978-80-7357-913-5.
- KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-6933-2.
- KOCIANOVÁ, R. *PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ Východiska a vývoj*. 2. vydání. Praha : Grada Publishing, 2012. 152 s. ISBN 978-80-247-7640-8.
- KOČÍ, M. et al. *Průvodce odborně způsobilých osob problematikou bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, hornické činnosti a požární ochrany*. 1. vydání. Olomouc : ANAG, 2013. 397 s. ISBN 978-80-7263-834-5.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vydání. Praha : Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vydání. Praha : Management Press, 2015. 400 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KRÁTKÁ, L. *Letos musíme být spokojenější než loni : proměny české firemní kultury po roce 1989*. 1. vydání. Praha : Univerzita Karlova, 2019. 208 s. ISBN 978-80-246-4422-6.
- KULDOVÁ, L. *Nový pohled na společenskou odpovědnost firem : strategická CSR*. 1. vydání. Plzeň : Nava, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7211-408-5.
- KUNZ, V. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-3983-0.
- LAWLER, E., BOUDREAU W. J. *Effective human resource management: a global analysis*. Stanford University Press, 2012. 216 s. ISBN 9780804776875.
- MAREK, J. et al. *Základy aplikované ergonomie*. Praha : Vysoké učení technické v Brně, 2009. 118 s. ISBN 978-80-86973-58-6.
- MCCONNON, S. & M. *Jak řešit konflikty na pracovišti*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2009. 144 s. ISBN 978-80-247-3003-5.
- NAUSAR, A. *Work-life balance pro studenty vysokých škol*. 1. vydání. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2015. 57 s. ISBN 978-80-244-4661-5.
- NEUGEBAUER, T. *Bezpečnost a ochrana zdraví při práci v kostce, neboli, O čem je současná BOZP*. 1. vydání. Praha : Wolters Kluwer Česká republika, 2010, 258 s. ISBN 978-80-7357-556-4.
- PAVLÍK, M., BĚLČÍK, M. a kol. *Společenská odpovědnost organizace: CRS v praxi a jak s ním dál*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2010. 169 s. ISBN 978-80-247-3157-5.
- PROVAZNÍK, V. a kol. *Psychologie pro ekonomy*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 1997. 230 s. ISBN 80-7169-434-7.
- SOYKOVÁ, V. *Vedení a rozvoj lidských zdrojů pro oblast bezpečnostních technologií a inženýrství*. 1. vydání. Praha : České vysoké učení technické, 2011. 157 s. ISBN 978-80-01-04845-0.
- ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vydání. Praha : Grada Publishing, 2016. 208 s. ISBN 978-247-587-1.
- ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2014. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

TETŘEVOVÁ, L. a kol. *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2017. 224 s. ISBN 978-80-271-9686-9.

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

WILTON, N. *An introduction to human resource management*. 3. vydání. Los Angeles : Sage, 2016. 520 s. ISBN 9781473954199.

ZÁKON Č. 262/2006 Sb. *Zákon zákoník práce*. In : Sbírnka zákonů. 2006. ISSN 1211-1244.

## Internetové zdroje

BEZPEČNOST PRÁCE. *Ergonomie počítačového pracoviště a zásady bezpečnosti práce na PC aneb jak předejít RSI syndromu* [online]. 2016 [cit. 2020-02-17]. Dostupné z WWW: <https://www.bezpecnostprace.info/pracovni-urazy/ergonomie-pocitacoveho-pracoviste-a-zasady-bezpecnosti-prace-na-pc-aneb-jak-predejti-rsi-syndromu/>

BEZPEČNOST PRÁCE. *Jaká je minimální teplota na pracovišti a jak řešit, když je vám v práci zima?* [online]. 2018 [cit. 2020-04-01]. Dostupné z WWW: <https://www.bezpecnostprace.info/teplota-na-pracovisti/minimalni-teplota-na-pracovisti/>

BEZPEČNOST PRÁCE. *Kdy zaměstnanci musí na pracovnělékařskou prohlídku?* [online]. 2018 [cit. 2020-02-17]. Dostupné z WWW: <https://www.bezpecnostprace.info/povinnosti/kdy-zamestnanci-musi-na-pracovnelekarskou-prohliдку/>

BOZP. *Pracovnělékařské zdravotní prohlídky zaměstnanců. Druhy, lhůty a termíny*. [online]. 2018 [cit. 2020-02-17]. Dostupné z WWW: <https://www.bozp.cz/aktuality/pracovnelekarске-zdravotni-prohliдку/>

BOZP. *Osvětlení pracoviště ve vztahu k BOZP. Hygienické normy, doporučená intenzita, projektování*. [online]. 2018 [cit. 2020-03-01]. Dostupné z WWW: <https://www.dokumentacebozp.cz/aktuality/osvetleni-pracoviste/>

BEZPLYTVÁNÍ. *Pomáháme snížit náklady na energie domácnostem a firmám po celé ČR*. [online]. 2019 [cit. 2020-03-12]. Dostupné z WWW: <https://bezplytvani.cz/>

CONDECO. *How to implement desk sharing in your workplace* [online]. 2019 [cit. 2020-03-07]. Dostupné z WWW: <http://blog.condecosoftware.com/implement-desk-sharing>

DLABAČ, J. *Ergonomie a pohybová akademie* [online]. 2017 [cit. 2020-03-01]. Dostupné z WWW: <https://www.e-api.cz/25855n-ergonomie-a-pohybova-ekonomie>

DOSTALÍKOVÁ, P. *Firmy začínají řešit zdraví zaměstnanců. Programům zatím chybí komplexnost*. [online]. 2014 [cit. 2020-04-16]. Dostupné z WWW: <https://www.hrnews.cz/rozhovory/firmy-zacinaji-resit-zdravi-zamestnancu-programum-zatim-chyb-id-2990227>

DOTANKUJ TISKÁRNU. *Tankujte laserovku kvalitním palivem*. [online]. 2020 [cit. 2020-03-11]. Dostupné z WWW: <https://www.dotankujtiskarnu.cz/>

DOUŠOVÁ, J. *Pracovní doba a doba odpočinku*. [online]. 2014 [cit. 2019-12-19]. Dostupné z WWW: <https://portal.pohoda.cz/zakon-a-pravo/pracovni-pravo/pracovni-doba-a-doba-odpocinku/>

DOUŠOVÁ, J. *Několik poznámek ke zkrácenému pracovnímu úvazku, sdílenému zaměstnání a práci z domu z pohledu subjektů pracovněprávních vztahů* [online]. 2015 [cit. 2019-12-19]. Dostupné z WWW: <https://www.pravniprostor.cz/clanky/pracovni-pravo/nekolik-poznamek->

[ke-zkracenemu-pracovnimu-uvazku-sdilenemu-zamestnani-a-praci-z-domu-z-pohledu-subjektu-pracovnepravnich-vztahu](#)

DVOŘÁK, M. *Povinnosti zaměstnavatele* [online]. 2014 [cit. 2019-12-18]. Dostupné z WWW: <http://www.spoladore.com/cs/clanky/povinnosti-zamestnavatele>

HLÁVKOVÁ, J. *Základy ergonomie : Teorie k úkolu hlavního hygienika k problematice ergonomie pracovišť a pracovních míst u prací montážního charakteru.* [online]. 2012 [cit. 2019-12-30]. Dostupné z WWW: [http://www.szu.cz/uploads/Vzdelavaci\\_akce/CHPPL/Seminar\\_120913/Zaklady\\_ergonomie\\_1.pdf](http://www.szu.cz/uploads/Vzdelavaci_akce/CHPPL/Seminar_120913/Zaklady_ergonomie_1.pdf)

HLUŠIČKA, P. *Konflikty na pracovišti* [online]. 2012 [cit. 2019-12-28]. Dostupné z WWW: <https://www.firemni-sociolog.cz/cz/uzitecne-informace/clanky/115-konflikty-na-pracovisti>

HORECKÝ, J. *Plat, nebo mzdu? Téměř milion zaměstnanců v Česku je odměňován platem, ostatní mzdou. Co je lepší?* [online]. 2017 [cit. 2020-01-17]. Dostupné z WWW: [http://www.horecky.cz/images/1506927155\\_clanek-euro-plat-nebo-mzda.pdf](http://www.horecky.cz/images/1506927155_clanek-euro-plat-nebo-mzda.pdf)

CHANNEL PARTNERS. *U nás prodávají lidé lidem.* [online]. 2020 [cit. 2020-03-11]. Dostupné z WWW: <https://www.channel-partners.cz/>

IKEA. *Pokal sklenice.* [online]. 2020 [cit. 2020-04-03]. Dostupné z WWW: <https://www.ikea.com/cz/cs/p/pokal-sklenice-cire-sklo-10270478/>

JUNOVÁ, B. *Čas pro změnu : ...k rovnováze práce a soukromí. Průvodce sladováním soukromého a pracovního života.* [online]. 2017 [cit. 2019-12-28]. Dostupné z WWW: <http://www.pracenadalku.cz/portals/0/ebook/cas-pro-zmenu-pdf.pdf>

KAVOVARY-ONLINE. *Kávovar Saeco Lirika OTC* [online]. 2020 [cit. 2020-04-03]. Dostupné z WWW: <https://www.kavovary-online.cz/cs/kancelarske-kavovary/80-kavovar-saeco-lirika-otc-8710106747666.html>

KUČEROVÁ, D. *Dělené pracovní místo. Příležitost pro studenty, důchodce i rodiče.* [online]. 2016 [cit. 2019-12-19]. Dostupné z WWW: <https://www.podnikatel.cz/clanky/delene-pracovni-misto-prilezitost-pro-studenty- Duchodce-i-rodice/>

KOTÍKOVÁ, J. et al. *Flexibilní formy práce - sdílené pracovní místo v ČR a vybraných evropských zemích.* [online]. 2019 [cit. 2020-02-23]. Dostupné z WWW: [https://www.researchgate.net/profile/Renata\\_Kyzlinkova/publication/337947381\\_Flexibilni\\_f\\_ormy\\_prace\\_-\\_sdilene\\_pracovni\\_misto\\_v\\_CR\\_a\\_vybranych\\_evropskych\\_zemich/links/5df7745f92851c836480d31f/Flexibilni-formy-prace-sdilene-pracovni-misto-v-CR-a-vybranych-evropskych-zemich.pdf?origin=publication\\_detail](https://www.researchgate.net/profile/Renata_Kyzlinkova/publication/337947381_Flexibilni_f_ormy_prace_-_sdilene_pracovni_misto_v_CR_a_vybranych_evropskych_zemich/links/5df7745f92851c836480d31f/Flexibilni-formy-prace-sdilene-pracovni-misto-v-CR-a-vybranych-evropskych-zemich.pdf?origin=publication_detail)

LADÁNY, D. *Seriál ŽIVOT V OPEN OFFICE : aneb jak nepřijít o rozum* [online]. 2019 [cit. 2020-03-07]. Dostupné z WWW: <https://worklife.cz/prace-a-zivot/serial-zivot-v-open-office-aneb-jak-neprijit-o-rozum/>

MICHALÍK, D. *Co je potřeba pro optimální pracovní prostředí? (příručka pro kancelářská pracoviště)* [online]. 2019 [cit. 2019-12-08]. Dostupné z WWW: <https://www.mvcr.cz/soubor/optimalni-pracovni-prostredi-pdf.aspx>

MOJE PRVNÍ BYDLENÍ. *Srovnání hypoték.* [online]. 2020 [cit. 2020-03-11]. Dostupné z WWW: <https://mojeprvnibydleni.cz/>

NEUGEBAUER, T. *Estetická úprava pracoviště.* [online]. 2017 [cit. 2020-03-03]. Dostupné z WWW: [http://bozppo-neu.cz/?page\\_id=719](http://bozppo-neu.cz/?page_id=719)

OLIVA, J. *Minimální mzda v roce 2019 – doplatky* [online]. 2019 [cit. 2020-04-21]. Dostupné z WWW: <https://www.epravo.cz/top/clanky/minimalni-mzda-v-roce-2019-doplatky-108828.html>

ONLINE SALES. *Marketing pro nás znamená prodat.* [online]. 2020 [cit. 2020-03-12]. Dostupné z WWW: <https://onlinesales.cz>

OSOBNÍ ASISTENTKA. *Co dokáže Česká virtuální asistentka.* [online]. 2020 [cit. 2020-03-11]. Dostupné z WWW: <https://osobniasistentka.cz/>

PAPIRY. *Tork Xpress® zásobník na papírové ručníky Multifold, H2, bílý* [online]. 2020 [cit. 2020-04-03]. Dostupné z WWW: <https://www.papiry.eu/zasobniky/papirove-rucniky/skladane-papirove-rucniky/tork-xpress-zasobnik-na-papirove-rucniky-multifold-h2-bily.html>

ROBERT HALF INTERNATIONAL. *Zaměstnanecké benefity* [online]. 2012 [cit. 2020-02-22]. Dostupné z WWW: [http://www.fitforflexi.cz/downloads/zaujalo/zamestnanecke\\_benefity.pdf](http://www.fitforflexi.cz/downloads/zaujalo/zamestnanecke_benefity.pdf)

STIBALOVÁ, K. *Interpersonální a intrapersonální konflikty a jejich řešení.* [online]. 2012 [cit. 2020-02-22]. Dostupné z WWW: <https://www.prohuman.sk/socialna-praca/interpersonalni-a-intrapersonalni-konflikty-a-jejich-reseni>

SOKOLOVSKÝ, T. a kol. *Sociální pilíř konceptu společenské odpovědnosti firem (CSR), ve vztahu k zaměstnanosti OZP na volném trhu práce.* [online]. 2012 [cit. 2020-01-08]. Dostupné z WWW: [https://www.spcsr.cz/files/Definici\\_vymezeni\\_3\\_piliru\\_CSR.pdf](https://www.spcsr.cz/files/Definici_vymezeni_3_piliru_CSR.pdf)

STEINEROVÁ, M., MAKOVSKI, D. *Koncept CSR v praxi, průvodce odpovědným podnikáním* [online]. 2008 [cit. 2020-02-06]. Dostupné z WWW: [http://equal.cd.cz/files/brozura\\_CSR\\_web\\_CZ.pdf](http://equal.cd.cz/files/brozura_CSR_web_CZ.pdf)

ŠIMEK, M. *Co je BOZP? Definice, cíle, legislativa a principy* [online]. 2015 [cit. 2020-02-14]. Dostupné z WWW: <https://www.bozp.cz/aktuality/co-je-bozp/>

VALENTOVÁ, K. *Práce z domova - výhody a nevýhody, plánované změny.* [online]. 2017 [cit. 2019-12-19]. Dostupné z WWW: <https://www.pravniprostor.cz/clanky/pracovni-pravo/prace-z-domova-vyhody-a-nevyhody-planovane-zmeny>

VENTILATORY-SHOP. *Teplovzdušný konvektor Sencor SCF 2003* [online]. 2020 [cit. 2020-04-03]. Dostupné z WWW: [https://www.ventilatory-shop.cz/produkt/teplovzdušny-konvektor-sencor-scf-2003?gclid=CjwKCAjwvZv0BRA8EiwAD9T2VYZa6iL7t8eXIKedE3CMGwPpgEd0OG4N\\_NyhQMgmWEueOGp-c9N4PTBoCx6oQAvD\\_BwE](https://www.ventilatory-shop.cz/produkt/teplovzdušny-konvektor-sencor-scf-2003?gclid=CjwKCAjwvZv0BRA8EiwAD9T2VYZa6iL7t8eXIKedE3CMGwPpgEd0OG4N_NyhQMgmWEueOGp-c9N4PTBoCx6oQAvD_BwE)

VÍTEK, M. *Faktory ovlivňující pracovní spokojenost zaměstnanců.* [online]. 2014 [cit. 2020-02-20]. Dostupné z WWW: <http://www.mediasres.cz/personalistika-a-management/1877-martin-vitek-faktory-ovlivnujici-pracovni-spokojenost-zamestnancu.htm>

WOLKER, D. *Desk-sharing hits productivity* [online]. 2018 [cit. 2020-03-07]. Dostupné z WWW: <https://www.acuitymag.com/business/desk-sharing-hits-productivity>

ZEVYT – NABYTEK. *Kontejner se zámkem* [online]. 2020 [cit. 2020-04-03]. Dostupné z WWW: [https://zevyt-nabytek.cz/kontejner-se-zamkem-bila-johan-new-12/?utm\\_source=favi&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=favi-kontejnery-do-pracovny&utm\\_term=522f75d7-9e5b-466a-a281-7eb41a55e304](https://zevyt-nabytek.cz/kontejner-se-zamkem-bila-johan-new-12/?utm_source=favi&utm_medium=cpc&utm_campaign=favi-kontejnery-do-pracovny&utm_term=522f75d7-9e5b-466a-a281-7eb41a55e304)

## Seznam příloh

Příloha 1 Polostrukturovaný rozhovor .....	I
Příloha 2 Dotazník .....	II
Příloha 3 Přepis rozhovorů se spolujemitelem společnosti a HR manažerkou .....	VI
Příloha 4 Zápis z pozorování .....	XIII
Příloha 5 Cenová nabídka .....	XVII
Příloha 6 Návrh organizační struktury pro marketingové oddělení .....	XX
Příloha 7 Hodnotící formulář školení/workshopu .....	XXI

## **Příloha 1 Polostrukturovaný rozhovor**

1. Jak velkou pozornost věnujete péči o zaměstnance a co je jejím cílem? Co naposledy jste udělali nebo vylepšili v oblasti péče o zaměstnance?
2. Co péče o zaměstnance u vás ve společnosti obsahuje? Jaké konkrétní služby pro zaměstnance podnikáte? V čem se cítíte jako výjimečný zaměstnavatel?
3. Jak byste popsal/zhodnotil pracovní prostředí, ve kterém pracují vaši pracovníci? (vybavenost, klimatické podmínky, uspořádání atd.) Co vnímáte jako něco navíc, co u vás zaměstnanci mají?
4. Podporujete u svých pracovníků rovnováhu mezi prací a osobním životem – Pokud ano, jakým způsobem? Je dodržena doba odpočinku, která zaměstnancům náleží?
5. Provádíte ve firmě průzkum spokojenosti? – Jak získáváte zpětnou vazbu od zaměstnanců?
6. Jak vnímáte pracovní atmosféru ve firmě? Jak byste popsal/a vztahy na pracovišti mezi kolegy, a vztah mezi pracovníkem a jeho nadřízeným?
7. Jaká je pracovní doba vašich zaměstnanců? Jaké pracovní režimy ve společnosti využíváte?
8. Na jakém základě odměňujete své pracovníky? Jak máte nastavený systém odměňování?
9. Jaké benefity poskytujete svým pracovníkům? (finanční/nefinanční)
10. Na jakém základě je provedena identifikace potřeby vzdělávání vašich pracovníků? Kdo a kdy se identifikací zabývá?
11. Kdy je sestaven vzdělávací program, co obsahuje a co je jeho cílem? Kdo je za tento plán zodpovědný? Má pracovník možnost zasáhnout – zájem o školení mimo plán?
12. Kde a jak často probíhá vzdělávání pracovníků? Jaké metody k tomu využíváte? Kolik školení je v rámci adaptace při nástupu? Kolik celkem absolvuje zaměstnanec školení během roku?
13. Kdy a jakým způsobem probíhá vyhodnocení vzdělávacího programu? Máte na to speciální systém? Kdo výsledky zaznamenává, vyhodnocuje? Jak často probíhá vyhodnocení?
14. Jaké činnosti v rámci společenské odpovědnosti firmy vykonáváte? Jaká je vaše motivace být společensky odpovědnou firmou?
15. Jakým způsobem je zajišťována BOZP ve firmě? Kdo je za BOZP zodpovědný?
16. Jsou vaši pracovníci pravidelně školeni o zásadách BOZP? – Jak často školení probíhají? Probíhá kontrola, jestli se účastnili všichni?

17. Vědí Vaši pracovníci, na koho se obrátit v případě pracovního úrazu či jiné otázky v oblasti BOZP? Kontaktní osoba – je někde uvedena?

## **Příloha 2 Dotazník**

Dobrý den,

jsem studentkou 2. ročníku magisterského studia na Vysoké škole ekonomie a managementu. Chtěla bych Vás požádat o vyplnění dotazníku na téma Péče o zaměstnance, který bude sloužit jako podklad pro mou diplomovou práci.

Dotazník je anonymní.

Moc děkuji za Váš čas strávený vyplněním dotazníku.

Bc. Barbora Štěchová

### **1. Jaká je Vaše pracovní doba?**

- Fixní (přesně stanovený začátek a konec pracovní doby zaměstnavatelem)
- Pružná (volitelný začátek a konec pracovní doby)
- Flexibilní (Zkrácený úvazek, distanční práce, sdílené pracovní místo)

### **2. Ohodnoťte faktory, tvořící Vaše pracovní prostředí, jak vám vyhovují? (1 – nevyhovuje, 5 – vyhovuje)**

- Kvalita prezentačních nástrojů (projektory, tabule, pointery, atd.)
- Kvalita elektroniky na pracovišti (počítač, telefon, rádio)
- Hluk v kanceláři
- Pracovní prostor
- Kvalitní materiální vybavení kanceláře (stůl, židle, atd.)
- Pořádek na pracovišti (kancelář, toalety, kuchyňky)
- Možnosti stravování
- Pracovní prostor (open space/kancelář)
- Osvětlení kanceláře
- Teplota (v létě/zimě)
- Květiny a dekorace
- Barevná úprava kanceláře

### **3. Co byste na vašem pracovišti v rámci vybavení kanceláře uvítali/co vám chybí?**

- Vlastní odpověď

### **4. Máte možnost pracovat z domova? (Home office)**

- Ano
- Výjimečně
- Ne, ale rád/a bych tuto možnost využíval/a
- Nemám o to zájem – Z jakého důvodu:



- 5. Jak vnímáte atmosféru/vztahy na pracovišti? (vztahy se spolupracovníky)**
- Přátelská atmosféra – jsme dobrý kolektiv.
  - Spíše dobrá
  - Neutrální – jen kolegové z práce.
  - Spíše špatná – Z jakého důvodu:
  - Nepřátelská/konfliktní – Z jakého důvodu:
- 6. Pokud u Vás na pracovišti vznikne konflikt, jaká je jeho nejčastější příčina?**
- Nekonkrétní vymezení odpovědností a pravomocí členů skupiny
  - Špatná organizace práce
  - Vztahy mezi nadřízeným a podřízeným
  - Rozdílné zájmy lidí
  - Nedostatky v odměňování
  - Temperament a charakterové vlastnosti účastníků konfliktu
- 7. Zasahuje práce do vašeho osobního volna/doby odpočinku?**
- Ano – Jak?
  - Výjimečně
  - Nikdy
- 8. Pokud jste odpověděli v předchozí otázce „Ano“ nebo „výjimečně“, uveďte důvod, proč není doba odpočinku dodržena? (možnost zaškrtnout více odpovědí)**
- Příliš mnoho práce
  - Krátké termíny pro odevzdání/splnění pracovního úkolu
  - Pomalé pracovní tempo z důvodu nevhodných pracovních podmínek (hluk, neobornost kolegů, pomalé systémy atd.)
  - Nadřízený to vyžaduje
  - Příliš mnoho meetingu (není pak čas na práci)
  - Vlastní odpověď
- 9. Jak hodnotíte celkovou odměnu z hlediska motivace pro vaše setrvání ve firmě? (Celková odměna – mzda, prémie, odměny, benefity)**
- Ano
  - Ne – Proč?
- 10. Jak vnímáte ohodnocení za vaši práci?**
- Spravedlivé
  - Nespravedlivé – proč?
- 11. Co byste v oblasti odměňování uvítali?**
- Vlastní odpověď
- 12. Seřadte benefity podle Vaší preference:**
- Stravenky
  - Multisport karta
  - Vzdělávací kurzy
  - Firemní automobil /počítač k soukromému používání

- Káva a čaj na pracovišti zdarma
- Relax zóna
- Slevy na produkty

**13. Které 3 metody vzdělávání, jsou pro Vás nejvíce efektivní?**

- Přednáška
- Workshop
- Coaching
- Mentoring
- Pracovní porady
- Simulace
- Brainstorming
- Instruktaž při výkonu práce
- Rotace práce

**14. Co vás motivuje k účasti na dobrovolných školeních? (možnost zaškrtnout více odpovědí)**

- Osobní rozvoj
- Kariérní postup
- Zajímá/baví mě to
- Je mi to doporučeno mým nadřízeným
- Dobrovolných školení se neúčastním. Proč?
- Jiný důvod:

**15. Jak je vyhodnocováno absolvování Vašeho vzdělávacího programu? (možnost zaškrtnout více odpovědí)**

- Pohovor s nadřízeným
- Sledování výsledků mé práce
- Test
- Není vyhodnocováno
- Nevím

**16. Vyhovuje vám systém, jakým jste informováni o školeních? Pokud odpovíte „Ne“ uveďte prosím návrh komunikace, jaký by vám vyhovoval.**

- Ano
- Ne
- Vlastní návrh

**17. Byl/a jste při nástupu vyškolen/a v oblasti BOZP?**

- Ano
- Ne
- Nevím

**18. Jakým způsobem vám byla zajištěna vstupní lékařská prohlídka?**

- Vlastní odpověď

**19. Jak byste postupoval/a v případě pracovního úrazu?**

- Vlastní odpověď

**20. Co Vaše firma vykonává v rámci společenské odpovědnosti firmy? (= odpovědné chování k: Planetě – šetrné chování k přírodním zdrojům; Společnosti – např. charitativní činnosti, BOZP, zaměstnanecká politika; Ekonomice státu – např. transparentnost)**

- Napište příklady, toho co firma dělá:
- Nemyslím si, že je firma společensky odpovědná
- Nezajímám se o to

**21. Ohodnoťte stupnicí 1–5 faktory, které vedou k Vaší spokojenosti ve firmě Channel Partners s.r.o. (1 – nejsem spokojen, 5 – velmi spokojen)**

- Firemní benefity
- Stravování na pracovišti
- Zajímavost práce
- Dobré vztahy na pracovišti s kolegy
- Dobrý vztah s nadřízeným
- Vybavení kanceláře
- Příjemné pracovní prostředí
- Společenská odpovědnost firmy
- Vzdělávání
- Možnost kariérního růstu
- Dodržování zásad BOZP
- Finanční ohodnocení
- Dobré jméno firmy
- Vlastní

**22. Jaké je vaše profesní zařazení?**

- Call centrum – domlouvání schůzek
- Obchodník v terénu
- Obchodník na telefonu
- Marketing
- Back office
- Virtuální asistentka
- Management

**23. Na jaké pobočce firmy pracujete?**

- Praha
- Nymburk

#### 24. Pohlaví

- Muž
- Žena

#### 25. Věk

- 18 let – 25 let
- 26 let – 32 let
- 33 let – 42 let
- 43 let – 50 let
- 51 let a více

#### 26. Jak dlouho pracujete ve společnosti?

- Méně jak 1 rok
- 1–3 roky
- 4–7 let
- 7 a více

### Příloha 3 Přepis rozhovorů se spolujemitelem společnosti a HR manažerkou

#### 1. Jak velkou pozornost věnujete péči o zaměstnance a co je jejím cílem? Co naposledy jste udělali nebo vylepšili v oblasti péče o zaměstnance?

**Spolujemitel společnosti:** Péči o zaměstnance věnujeme velkou pozornost. Lidé jsou pro nás nejvíce cenným nástrojem, a proto se k nim takto chováme. Cílem je, aby se u nás pracovníci cítili dobře. Snažíme se, aby v naší společnosti panovala přátelská atmosféra, všichni pracovníci chodili rádi do práce. 1/3 života strávíme v práci a proto by měli pracovníci mít radost, že chodí do zaměstnání, kde se mohou cítit příjemně a né se těšili pouze jen z těch 2/3 které naplňují jejich volný čas. Chceme, aby zaměstnanci měli pocit, že nám na nich záleží, že si jich vážíme. Proto se soustředíme především na tuto oblast péče o zaměstnance. Jako poslední jsme nakoupili houpací křesla do naší relaxační místnosti.

**HR Manažerka:** Největší důraz dáváme na školení, která pracovníky rozvíjí, jak pracovně, tak v osobním životě. Na to klademe dlouhodobý důkaz. Snažíme se udržovat atmosféru v kanceláři a tu podporujeme akcemi, které pro ně pořádáme. Například středa je věnována herním chvilčkám – jedna hodina po obědě, kdy hrají společenské hry v týmech, snažíme se tím uvolnit atmosféru. Sami si to organizují vedoucí týmu. Dbáme na osobní přístup – v případě že má pracovník osobní potíže, tak s ním řešíme jeho problémy a snažíme se mu vyjít co nejvíce vstříc a ulevit mu i z pracovního hlediska. Cílem je tedy pro nás určitě to, aby se u nás cítili pracovníci dobře z hlediska mezilidských vztahů. Aby se naši zaměstnanci nebáli se ozvat, svěřit se svým nadřízením, kolegům a panovala zde důvěra, což se nám zatím, dle mého názoru, daří. Vybavovali jsme křesly relaxační místnost a pořizovali jsme do kuchyně, na žádost našich zaměstnanců, přístroj na výrobu ledu.

#### 2. Co péče o zaměstnance u vás ve společnosti obsahuje? Jaké konkrétní služby pro zaměstnance podnikáte? V čem se cítíte jako výjimečný zaměstnavatel?

**Spolujemitel společnosti:** Naše firma poskytuje zaměstnancům relaxační zónu, kde se mohou pohybovat během pracovní doby, aniž by kdokoli „hlídal“, kolik času tam tráví. Chceme, aby si tam lidé odpočinuli, když cítí potřebu, že potřebují pauzu. Právě proto máme pocit, že toho

nikdo nezneužívá, když je jim dopřána volnost. Oblast benefitů určitě není naší nejsilnější stránkou, ale snažíme se to zaměstnancům právě vynahradit tím osobním a lidským přístupem. Přesto jsou zaměstnancům poskytovány stravenky, multisport karty, slevy na produkty všech našich projektů. Dále pořádáme 2x za rok výjezdní teambuilding mimo Prahu, kde mají zaměstnanci vše hrazené. Dále pořádáme společné akce i během roku, jako je návštěva Matějské, jezdíme na vodu, návštěva vánočních trhů v Praze, společná oslava u ohně na čarodějnice. V kanceláři mají naši zaměstnanci zdarma kávu a čaj. Všichni mají pracovní počítač, který je jim k dispozici i k soukromým účelům a vybrané pozice mají služební automobil. Máme zavedenou akademii vzdělávání, na kterou se hodně soustředíme a v tom se cítíme hodně silní. Naším pracovníkům je poskytováno kvalitní vzdělávání, které je zdarma.

**HR Manažerka:** Jak už jsem zmínila, našim pracovníkům poskytujeme kvalitní vzdělávání na pracovišti zdarma, v tom se cítíme výjimeční. V rámci pracovních akcí, jako jsou teambuildingy nebo vánoční večírek, jsou vyhlašovány ceny, jako je zaměstnanec kvartálu, roku, roky odpracované ve firmě. Jsou jim vždy věnována nějaká ocenění v podobě poukázek na nějaké volnočasové aktivity v hodnotě 1 000 např. poukaz na večeri, vstupenky na kulturní akce apod. Oslavujeme narozeniny každého zaměstnance. Uspořádá se 15 minutové setkání a oslavenec dostane dort a popřejí mu všichni kolegové, co jsou zrovna v kanceláři. Zaměstnanci call centra mají měsíčně vyhlašované soutěže, které jsou podmíněné jejich výsledkem a tým nebo jednotlivec, který splní úkol vítězně, tak může jít domů (což někdy je i okolo 10 hodiny dopoledne), jindy zase soutěží o poukázky například na nákup v potravinovém řetězci Lidl, poukázky na masáže apod. V letních měsících majitelé společnosti nakupují 1x týdně zmrzliny, nebo ledové kávy, které rozdávají svým zaměstnancům. K dispozici je našim pracovníkům relaxační zóna, kde si mohou během pracovní doby zaměstnanci odpočinout.

### **3. Jak byste popsal/zhodnotil pracovní prostředí, ve kterém pracují vaši pracovníci? (vybavenost, klimatické podmínky, uspořádání atd.) Co vnímáte jako něco navíc, co u vás zaměstnanci mají?**

**Spolumajitel společnosti:** Naši zaměstnanci mají prostorné pracovní prostředí. Jedná se o velký open space, kde každý pracovník má svůj stůl. Ani my, jako vrcholný management nemáme svoji kancelář. Já například sedím v call centru. Hrozně se mi líbí, že jsem s těmi lidmi, poslouchám jejich pracovní, ale i nepracovní problémy. Sedím v rohu a občas se tam dozvím zpětnou vazbu na nás, jako vedení. Zároveň si nemyslím, že by to bylo tím, že zapomenou, že tam já jako spolumajitel v rohu sedím, ale proto, že se nebojí to říct nahlas. To je pro nás také důležité. Dále mají k dispozici kuchyňky, které jsou plně vybavené. Zde mají k dispozici kvalitní zrnkovou kávu a čaje zdarma. V areálu budovy je kantýna, kde se mohou zaměstnanci stravovat po celou dobu pracovní doby – vaří se zde snídaně, obědy, bagety apod. Zaměstnanci mají k dispozici mnoho příležitostí pro prezentování, či společné vymýšlení (brainstorming) – psací tabule na zdech. Jak jsem říkal, je jim k dispozici relaxační místnost, která je vybavená houpacími křesly, jsou tam k dispozici časopisy ke čtení, ping-pong, společenské hry. Do této místnosti bychom ještě v budoucnosti určitě chtěli investovat. To si myslím, že každá firma nemá.

**HR Manažerka:** Dle mého názoru máme příjemné pracovní prostředí. Snažíme se open space mít uzpůsobený tak, aby každý měl svůj prostor a „soukromý Kanceláře“, kromě jednoho je máme vybaveny klimatizací. Pracovníci si mohou nastavit stůl i židli podle své preference. Každý pracovník má svůj počítač, který je možné využít i soukromě. Pracovní místo obsahuje mimo stůl a židli také monitor, bezdrátovou myš, klávesnici a dock-in. Nová místnost pro obchodní zástupce, kteří jsou většinu času v terénu, ale když chodili do kanceláře, tak neměli svůj prostor. Máme kuchyňky vybavené mikrovlnou troubou, lednicí, rychlovarnou konvicí,

přístroj na kávu, zaměstnancům je k dispozici nově stroj na led a shaker k přípravě ledové kávy. Dále mají k dispozici prostor, kde si mohou sníst jídlo přinesené z domova. Pro ty ostatní je k dispozici kantýna v budově. Relaxační zóna je vybavena časopisy, společenskými hrami, pohodlnými sedacími vaky, houpacími křesly, rádiem, televizí. Nedávno jsme vymalovali pracovní prostory podle projektů, kde pracovníci pracují, aby se prohloubil vztah k projektu, na kterém pracují a celkově k naší společnosti.

#### **4. Podporujete u svých pracovníků rovnováhu mezi prací a osobním životem? Pokud ano, jakým způsobem? Je dodržena doba odpočinku, která zaměstnancům náleží?**

**Spolumajitel společnosti:** Ano a snažíme se jim se svými společníky jít příkladem. Opravdu jen výjimečně posíláme emaily po pracovní době a už vůbec to po nich nevyžadujeme. Snažíme se podporovat soukromý život našich zaměstnanců tím, že mají všichni pracovníci kratší pracovní dobu o půl hodiny. V rámci soutěží týmů, které pořádáme, dáváme vítěznému týmu poukázky na volnočasové aktivity.

**HR Manažerka:** Snažíme se. Všichni pracovníci mají zkrácenou pracovní dobu o půl hodiny (teď 8 hodin). Právě poukázkami, které poskytujeme pracovníkům jako odměnu, jsou zaměřeny na volnočasové aktivity – kulturní akce, masáže, sportovní aktivity. Management také nabádá své zaměstnance, aby třeba hodinu týdně věnovali tématu jejich rozvoje. Management nám jde příkladem a o víkendech, nebo pozdě večer nepracuje, takže ani my nemáme pocit, že bychom museli pracovat. Snažíme se work life balance podporovat i tím, že v pracovní době se mohou pracovníci účastnit školení, které jsou zaměřené třeba na to, jak relaxovat, jak být v práci efektivní, jak si stanovit životní cíle apod.

#### **5. Provádíte ve firmě průzkum spokojenosti? Jak získáváte zpětnou vazbu od zaměstnanců?**

**Spolumajitel společnosti:** Průzkum způsobem, že bychom rozesílali hromadné dotazníky, to ne. Tato otázka zaznívá v rámci hodnotících pohovorů, které má 1x ročně HR manažerka s každým zaměstnancem. Dozvíme se tam hodně věcí, se kterými se snažíme dále pracovat. Většinou se ale dozvídáme pozitivní zpětnou vazbu.

**HR Manažerka:** Průzkum spokojenosti neprovádíme, ale na hodnotících pohovorech se na to ptáme, kdy já, jako trochu nezávislá, mimo vedoucího, zjišťuji informace. Tento pohovor je jednou ročně, s novými zaměstnanci po 14 dnech, po měsíci a pak po skončení zkušební doby, po 3 měsících. Například naposledy, si tým našich asistentek postěžoval, že jejich kancelář obsahuje málo květin a proto jsme jim poskytly budget a ony samy si kancelář mohly dovybavit, podle svých preferencí a tak, aby jim tam bylo příjemně.

#### **6. Jak vnímáte pracovní atmosféru ve firmě? Jak byste popsal/a vztahy na pracovišti mezi kolegy, a vztah mezi pracovníkem a jeho nadřízeným?**

**Spolumajitel společnosti:** Já vnímám atmosféru na pracovišti jako příjemnou. Myslím, že u nás převládají pozitivní pracovní vztahy. Cítím, že i k nám, jako majitelům společnosti mají naši pracovníci důvěru a nebojí se za námi přijít, pokud mají nějaký problém a to jak pracovní, tak i osobní.

**HR Manažerka:** Atmosféra v kancelářích si myslím, že je dobrá. Pracovníci společně tráví čas i ve svém volném čase. Myslím, že tomu hodně pomáhají společné firemní akce – teambuildingy, kde opravdu klademe důraz na to, aby se lidi navzájem poznávali. Vztah

s nadřazeným je téma hodnotících pohovorů, ale převážně se nedozvídáme nic negativního. Lidé, kteří jsou u nás dlouho, tak od nás málo odcházejí, spíše odcházejí ti, co po chvíli zjistí, že jim ta práce nevyhovuje, ale ve většině případů si pochvalují kolektiv, který zde je.

## **7. Jaká je pracovní doba vašich zaměstnanců? Jaké pracovní režimy ve společnosti využíváte?**

**Spolumajitel společnosti:** Záleží na oddělení, na kterém zaměstnanci pracují. Pracovníci Call centra mají fixní dobu a pracuje od 8 hod. do 16hod. včetně standardní pauzy na oběd. Obchodníci mají flexibilní pracovní dobu, většinu času tráví v terénu. Máme pracovnice na pobočce v Nymburce, které pracují na zkrácený úvazek – jedná se o matky po mateřské dovolené. Jedná se o poloviční úvazek – 20h týdně.

**HR Manažerka:** Využíváme fixní, pružné a flexibilní pracovní doby. Fixní dobu mají pracovníci call centra a asistentky, kteří mají přesně stanovené pauzy. Jedná se o pauzu dopolední 10 minut, pauzu na oběd 30 minut, a pauzu odpolední 10 minut. Pružnou pracovní dobu mají obchodníci v terénu a pracovníci managementu, back office, marketingu. Nezaměstnáváme momentálně žádné brigádníky.

## **8. Na jakém základě odměňujete své pracovníky? Jak máte nastavený systém odměňování?**

**Spolumajitel společnosti:** Když vypisujeme novou pozici tak se řídíme platovými tabulkami. Máme zavedený nový provizní systém, který jsme pro tento rok měnili. Dle nových pravidel mají možnost obchodníci na telefonu si vybrat variantu, jakou chtějí být odměňováni. Buď mají vyšší fixní plat a menší provizi, nebo v případě, že už síť jejich klientů je dostatečná, přejdou na druhý způsob a zde mají plat vyměřený jen z provize za uzavřené obchody. Všichni začínají na té první variantě a pak mají možnost přejít na tu druhou, až se budou cítit jistě, že se jim to vyplatí, až když je jejich síť klientů dost široká. Pokud si nejsou jistí, tak se na nás mohou obrátit a my jim poskytneme názor, co si o tom myslíme, jestli už jsou připravení. Pracovníci Call centra mají fixní plat. Obchodníci v terénu mají nízký fixní plat a pak jsou odměňováni za prodané plány postupu, smlouvy a sjednané schůzky.

**HR Manažerka:** Každá skupina pracovníků má rozdílné odměňování. Back Office má fixní plat bez možnosti jiného příjmu. Asistentky jsou odměňovány fixním platem ve dvou úrovních – Junior a Senior. U juniorní pozice je vždy aspirace na to, aby asistentka přešla na seniorní pozici. Management je odměňován fixním platem + orientací na výsledek – tedy procenta ze zisku. Obchodníci na telefonu mají dvě možnosti. Buď pracují na principu většího fixního platu a menší provize, kde mají do začátku určitě větší jistotu. Nebo si mohou později vybrat tu druhou možnost a tou je nižší fixní plat a vyšší provizní systém. Záleží pouze na nich, kdy a jestli se rozhodnou přejít na druhý způsob. V call centru jsou odměňováni fixním platem ve výši 20 200 Kč. Marketing je odměňován fixní hodinovou sazbou. Obchodníci v terénu jsou odměňováni fixním platem a na základě uzavřených obchodů a počtu sjednaných schůzek.

## **9. Jaké benefity poskytnete svým pracovníkům? (finanční/nefinanční)**

**Spolumajitel společnosti:** Jsme si vědomi, že náš benefitní systém není příliš rozsáhlý, určitě je to něco, v čem se můžeme zlepšit. Jedná se, pro nás, o velké náklady na zaměstnance, u kterých nevíme, jestli se z nich stanou naši stabilní zaměstnanci. Ale my jako největší benefit pro naše zaměstnance vnímáme to, že pokud ten pracovník chce, může si odnést opravdu hezké finanční ohodnocení, které poskytujeme, jako prémie z prodeje/bonusy. Jako velký benefit

považují školicí akademii, kde opravdu zaměstnanci absolvují několik desítek školení za rok. Dále poskytujeme stravenky všem pracovníkům v 80-ti korunové výši – my hradíme 55 %, služební automobil k vybraným pozicím + tankovací kartu, služební počítač, který je možné používat k soukromým účelům, multisport karta, káva a čaj zdarma na pracovišti, hrazená vstupní lékařská prohlídka zaměstnavatelem, Teambuildingové aktivity, kde mají vše zdarma. Dále poskytujeme slevy na naše produkty, zkrácená pracovní doba o 30 min.

**HR Manažerka:** Poskytujeme stravenky v hodnotě 80 Kč – z toho 36 Kč si platí zaměstnanec. Zdarma vzdělávání pro všechny pracovníky. U vybraných pozic jsou poskytovány automobily, které mohou používat i soukromě – náklady si pak platí sami. Služební km jsou jim hrazeny a mají k dispozici tankovací kartu, počítače, slevy na naše produkty – plyn, energie, tonery. Management má k dispozici službu osobní asistentky. Všichni mají multisport karty, na pracovišti mají zdarma kávu a čaj,

## **10. Na jakém základě je provedena identifikace potřeby vzdělávání Vašich pracovníků? Kdo se identifikací zabývá?**

**Spolumajitel společnosti:** Identifikace potřeby vzdělávání probíhá na základě rozhovoru se svým nadřízeným či HR, kde mu radí, jakých z dobrovolných školení by se měl účastnit. Ale vzdělávání je u nás pro všechny, proto má každý možnost se účastnit všech školení.

**HR Manažerka:** Dalo by se říct, že identifikace probíhá na základě pozorování a rozhovoru se mnou nebo s nadřízeným. V případě, že je nějaký potenciální pracovník, je mu nastaven plán rozvoje na základě jeho nedostatečných vědomostí nebo zkušeností, které identifikuje jeho nadřízený. Já jako HR do toho občas vstupuji a navrhuji vedoucím pracovníkům, co za školení by mohli pracovníkovi nabídnout. Jsou to většinou informace, které zjistím na hodnotících pohovorech.

## **11. Kdy je sestaven vzdělávací program, co obsahuje a co je jeho cílem? Kdo je za tento plán zodpovědný? Má pracovník možnost zasáhnout – zájem o školení mimo plán?**

**Spolumajitel společnosti:** Jako cíl našeho vzdělávání vidíme především to, že dáváme našim pracovníkům kvalitní poznatky, které jim pomáhají být pracovně lepší na stávající pozici a zároveň i kvalitnějším pracovníkem do budoucna i pro jiné pracovní příležitosti. Řada našich školení je zaměřená i na osobní rozvoj vzhledem k soukromému životu. Rozvojový plán, tzv. na míru, je sestavován pouze managementu a u pracovníků, u kterých cítíme potenciál. Tento plán sestavujeme až v tu chvíli, kdy se dohodneme, že se jedná o pracovníka, kterému poskytneme možnosti externích školení, nebo třeba coachingu. Plán je uveden v online systému, kde jsou stanoveny termíny školení a tam je poté i zaznamenáno splnění cíle, což většinou bývá u těchto pracovníků postup na vyšší nebo jinou pozici. Každá pozice nebo skupina pozic má svůj plán rozvoje, který probírá se svým nadřízeným a dozvídá se o něm 14 dní po nástupu do společnosti. Plán školení pro celou společnost sestavujeme my, jako majitelé. Termíny jsou vypsány na celý rok dopředu. Každý kvartál zaměřujeme na jednu problematiku a tomu jsou přizpůsobeny školení a workshopy, kde to procvičujeme.

**HR Manažerka:** Adaptační plán je sestaven před nástupem. Když přijde nový zaměstnanec, musí absolvovat adaptační plán. Jedná se o 3 školení po 4 hodinách. Všichni pracovníci absolvují povinná školení, ostatní jsou dobrovolná. Pokud vidíme potenciál u pracovníka, tak je mu nastavený speciální rozvojový plán a v takovém případě má možnost se účastnit i školení, která jsou zajišťována externě. Je jim k dispozici externí coach. Plán má stanovená data školení a také cíl, v čem si přejeme, aby se pracovník zlepšil. Další cíl si stanovujeme po splnění toho původního. Pokud je pracovníkovi sestaven plán, jedná se o pracovníka, kterého chceme dále



rozvíjet s cílem postupu na vyšší pozici. Ostatní pracovníci mají vzdělávací plán podle toho, na jaké jsou pozici. To je dopředu dané jaké, kromě povinných školení, musí absolvovat. Celkově cílem našeho vzdělávání, je rozvoj lidí a to jak v pracovním životě, tak i v osobním. Zvyšujeme pracovníkům kvalifikaci. Pokud pracovník absolvuje za rok takovou dávku odborných školení, určitě si to může napsat do životopisu a zvyšuje to jeho cenu na trhu.

## **12. Kde a jak často probíhá vzdělávání pracovníků? Jaké metody k tomu využíváte?**

**Kolik školení je v rámci adaptace při nástupu? Kolik celkem absolvuje zaměstnanec školení během roku?**

**Spolumajitel společnosti:** Každý zaměstnanec má v rámci adaptace 3 půldenní školení, která probíhají v prvních 14-ti dnech po nástupu. Dále absolvuje povinně během roku 8 školení, na která navazuje 8 workshopů. Další školení jsou dobrovolná a účast na nich je doporučována. Těch dalších školení je 54 během roku, kterých se mohou zaměstnanci účastnit. Celkově se tedy jedná o 70 školení. Všechna školení, která jsou do 30 osob, probíhají u nás v Praze v kanceláři. Školení, na kterých je více pracovníků probíhá v salonku, který si pronajímáme v blízkém hotelu.

**HR Manažerka:** Školení v maximálním počtu 30 účastníků se koná v kanceláři v Praze. Školení s větším počtem účastníků se koná v hotelu, který je vzdálený 300 metrů od kanceláře. Školení probíhají pravidelně, podle naplánovaných termínů, o kterých jsou zaměstnanci informováni pomocí elektronické nástěnky. Každý týden je vypsáno 1–2 školení nebo workshop. V případě že se jedná o školení, na které navazuje workshop, je to naplánované do jednoho týdne, aby nebyla mezi teorií a praxí velká mezera. Celkem máme 70 školení. Z toho je povinných 8 školení a na to navazuje 8 povinných workshopů. Jedná se o různá prodejní školení. Zbytek školení je nepovinných, ale přesto se většina zaměstnanců účastní. Buď to mají ve svém plánu, který si nastavili s nadřízeným, nebo je to prostě jen baví, zajímá a chtějí se o problematice dozvědět více.

## **13. Kdy a jakým způsobem probíhá vyhodnocení vzdělávacího programu? Máte na to speciální systém? Kdo výsledky zaznamenává, vyhodnocuje? Jak často probíhá vyhodnocení?**

**Spolumajitel společnosti:** U adaptace je vyhodnocení jednodušší – po skončení vstupních školení musí vyplnit test a na tomto základě je jim vystaven certifikát. Vyhodnocení probíhá na základě sledování výsledků práce našich zaměstnanců, což je samozřejmě vidět až po delší době. Nicméně třeba u pracovníků call centra to vidíme rychleji, jelikož probíhají i hovory, které nadřízený poslouchá a rovnou může vyhodnotit, jestli jsou používané doporučené metody a podobně. Po každém z povinných školení následuje workshop, kde školitel může zároveň rovnou ověřit znalosti, které pracovníci získali na předchozím školení. Dále po každém z 8 povinných školení následuje sezení školeného se svým nadřízeným a tam společně vyhodnocují, jak bylo školení nebo workshop efektivní a přínosné. Tyto výsledky mají za úkol nadřízený zaznamenávat do systému, který je online, a jsou v něm uvedeni všichni zaměstnanci naší firmy. Další vyhodnocení je pak po 3 měsících. Další kvartál je zaměřený na jinou problematiku, která na předchozí téma navazuje, takže i tímto dochází ke kontrole, jak si pracovníci pamatují nebo mají zažité poznatky z minulých školení. Vyhodnocení děláme my jako majitelé spolu s HR oddělením.

**HR Manažerka:** Vyhodnocování jednotlivých školení je prováděno po skončení školení a pak kvartálně na základě sledování práce zaměstnance. Nadřízený má za úkol vše zaznamenat do online systému. Tento systém obsahuje všechny zaměstnance a přístup do něj má pouze HR,

vedoucí pracovníci a majitelé. Znalosti také ověřuje nadřizený na probíhajících workshopech a dále při sledování jeho práce, kde je vidět, jak si nové znalosti osvojil a využívá je v praxi. Z workshopů také většinou vyplyne nějaký úkol, který má pracovník za úkol splnit a to už je v kompetenci vedoucího, aby si na to dohlédl. Nově nastupujícím je po ukončení adaptace vystaven certifikát poté, co absolvuje test o získaných znalostech. Na hodnotících pohovorech zjišťují zpětnou vazbu na školitele.

#### **14. Jaké činnosti v rámci společenské odpovědnosti firmy vykonáváte? Jaká je Vaše motivace být společensky odpovědnou firmou?**

**Spolumajitel společnosti:** Velmi rádi přispíváme na charitativní účely. Z našich teambuildingových akcí, tedy 2x ročně, odevzdáváme částku 40 tisíc na charitu. Dále máme projekt BezPlýtvání, kde se snažíme chránit životní prostředí, tím, že lidem a firmám nabízíme alternativní možnosti vytápění, osvětlení, ohřevu vody apod. Dále v projektu OnlineSales poskytujeme kvartálně 20 hodin času jednoho z pracovníků, který se věnuje pomoci nějaké neziskové organizaci s marketingem – organizaci si pak vybíráme podle toho, kde nám to přijde nevíce potřebné a kde bude zajímavá práce. Další projekt, který jsme dělali je přibližně 3 roky starý a kde se jeden ze spolumajitelů společnosti domluvil s organizací, která poskytuje časopis Nový prostor a natočili jsme 20 minutové video o jejich fungování. Vše samozřejmě zadarmo. Dokonce si i zkusil, na vlastní kůži, 2 hodiny časopis Nový prostor prodávat. V rámci tohoto projektu jsme poskytli těmto prodejcům školení prodejních dovedností.

**HR Manažerka:** Jako společnost si zakládáme na třídění odpadu. Podporujeme charitativní organizace. Na dvou výjezdních akcích a vánočním večírku vždy vymýšlíme soutěže, kde vybíráme peníze a ty poté putují na vybranou nadaci, útulky pro zvířata, nebo do dětských domovů. Například naposledy majitelé vymysleli hru formou dražby. Vyčlenili 40 tisíc korun z rozpočtu firmy, které v průběhu odpoledne zaměstnanci v týmech získávali za splnění úkolů. Večer proběhla dražba dárkových předmětů a zaměstnanci přihazovali, ve chvíli, kdy jim došli vyhrané peníze, tak přihazovali z vlastních zdrojů. Na charitu se tedy nakonec přispělo vyšší částkou, než byla původně plánovaná. Máme projekt BezPlýtvání, kde cílem je neplýtvat a ušetřit náklady za energie. Řešíme třeba alternativní způsoby vytápění, fotovoltaiky, výměnu kotlů na účelem ušetření, jiné alternativy osvětlení. Tím se také snažíme trochu chránit životní prostředí. Máme etický kodex pro obchodníky, kde jsou uvedené veškeré zásady společnosti – nelhat zákazníkovi, nefalšovat dokumenty, chovat se korektně, být objektivní k zákazníkovi a nepřijímat žádné dary.

#### **15. Jakým způsobem je zajišťována BOZP ve firmě? Kdo je za BOZP zodpovědný?**

**Spolumajitel společnosti:** BOZP pro nás zajišťuje externí agentura, která to má na starosti společně s HR manažerkou, která je podrobně vyškolená, aby byla k dispozici ostatním pracovníkům v případě potřeby. Celá naše budova je nekuřácká a v budově máme vyvěšené cedule s tímto zákazem a také cedule o únikových východech. Na pracovišti jsou také hasicí přístroje, které prochází pravidelnou revizí, kterou také zajišťuje externí agentura.

**HR Manažerka:** Máme nasmlouvanou firmu, která se na BOZP specializuje a poskytuje zaškolení našich pracovníků. Za BOZP zodpovídám já a jsem na to vyškolená a archivuji veškerou dokumentaci. Školení probíhají osobně a u nás na pracovišti a trvají 2 hodiny. Stejná agentura nám zajišťuje školení o požární ochraně, školení řidičů a školení první pomoci. To jsme měli hromadně na jednom z letních teambuildingů.

## **16. Jsou Vaši pracovníci pravidelně školeni o zásadách BOZP? Jak často školení probíhají? Probíhá kontrola, jestli se účastnili všichni?**

**Spolumajitel společnosti:** Pracovníci jsou školeni na vstupním školení, kde ve spolupráci s HR oddělením absolvují školení BOZP. Naši pracovníci absolvují opakovací školení každé dva roky, což kontroluje externí firma. U nástupních školení je kontrola, jestli školení absolvovali všichni poměrně jednoduchá, ale u těch opakovacích je to složitější, jelikož nejsou vždy přítomní všichni a proto dochází k opakovaným školením a k prodlužování termínů a také hlavně ke zbytečným nákladům. Snažíme se tyto školení spojovat, takže pracovník, kterému končí certifikát, se připojí na tuto sekci na adaptačním školení.

**HR Manažerka:** Školení probíhá každé dva roky. Jedná se o pravidelná školení, které provádí zaměstnanec externí firmy fyzicky na našem pracovišti. Všichni si na závěr musí splnit test, aby mohli obdržet certifikát. Toto školení probíhá během adaptačních školení a trvá dvě hodiny. K tomu se váže i lékařská prohlídka, kterou musí pracovník mít splněnou před nástupem. Nemáme svého smluvního lékaře, takže si každý nový pracovník dojde ke svému praktickému lékaři a my mu následně tu prohlídku proplatíme. Výstupní prohlídky po zaměstnancích nepožadujeme, nemáme tuto povinnost je dokládat.

## **17. Vědí Vaši pracovníci, na koho se obrátit v případě pracovního úrazu či jiné otázky v oblasti BOZP? Kontaktní osoba – je někde uvedena?**

**Spolumajitel společnosti:** Nejsem si jistý, jestli by zaměstnanci věděli na koho se obrátit, ale předpokládám, že by to každý hlásil svému nadřízenému a ten by je měl odkázat na HR oddělení. Určitě jsou o tom zaměstnanci informováni při školení BOZP. Dle vnitřního řádu by se v případě úrazu měli obrátit na HR manažerku, aby úraz zaznamenala do knihy úrazů.

**HR Manažerka:** V případě pracovního úrazu by měli zaměstnanci kontaktovat svého nadřízeného a mě, jako pracovníka HR oddělení, která zodpovídá za BOZP. Řekla bych, že to nikde nemáme uvedené, ale je to uváděno na školeních BOZP. Kniha úrazů je u mě v kanceláři. Ale nejsme nijak rizikový zaměstnavatel, naše práce není nebezpečná, jako třeba na stavbách, proto k úrazům příliš nedochází. Úrazů máme jen velmi málo.

### **Příloha 4 Zápis z pozorování**

Předmětem pozorování bylo pracovní prostředí společnosti Channel Partners na pobočce v Praze a na pobočce v Nymburce.

Účastníci: Zaměstnanci firmy Channel Partners a její majitelé.

Zapsala: Barbora Štěchová

Pozorování bylo skryté a proběhlo ve dvou pracovních dnech. První pozorování se uskutečnilo 3. 3. 2020 na centrále firmy v Praze. Pozorovatelka strávila na pracovišti celý den. Druhé pozorování pobočky v Nymburce se uskutečnilo 10. 3. 2020 a trvalo celou pracovní dobu zaměstnanců. Pozorování jednotlivých poboček je zapsáno separátně. Pozorovány byly společné prostory, pracovní prostor, vybavení kanceláří, pracovní podmínky, atmosféra a vztahy, pracovní režim a doba odpočinku.

## Vlastní zápis

**Pozorované okruhy:** Společné prostory, pracovní prostor, atmosféra na pracovišti, pracovní doba a doba odpočinku

### Praha – společné prostory

Pražská pobočka se nachází na Praze 9 v Hloubětíně. Firmě Channel Partners má pronajatou celou budovu. Budova je bezbariérová a je vybavena výtahem. V prvním patře se nachází recepce, kde je zajištěný provoz po celou pracovní dobu firmy, tedy od 8h do 16h. Předtím, než se kdokoliv dostane k recepci, musí zazvonit a pak je vpuštěn recepční dovnitř. U recepcie jsou připravena křesílka pro návštěvy čekající na někoho z majitelů nebo HR oddělení. Recepce je vybavena vysokým dřevěným pultovým stolem. Na stole jsou umístěné čerstvé řezané květiny a dekorativní svíčka. Nad recepcí je 3D nápis Channel Partners doplněný i o slogan „U nás prodávají lidé lidem“. V každém patře jsou umístěny toalety. V prvním patře jsou toalety dvě. Rozdělené pro pány a dámy. V přízemí, je pouze jedna toaleta, která slouží pro celé patro. Často se vytvářeli před dveřmi fronty. V době pozorování byly toalety čisté, vybavené osvěžovači vzduchu a na umyvadlech byl dostatek mýdla. Vedle umyvadla byl pověšený ručník. Kuchyňky, jsou k dispozici a na každém patře se nachází jedna. Vybaveny jsou myčkou na nádobí, lednicí, mikrovlnou troubou, rychlovarnou konvicí a kávovarem a připravenou překapanou kávou. V kuchyňce v prvním patře je i stroj na výrobu ledu, který ale nebyl v provozu vzhledem k zimním měsícům. Ve skřínkách jsou hrnečky, sklenice, talíře a misky. Sklenic je malé množství na počet pracovníků. V každé kuchyňce jsou umístěny malé boxy pro tříděný odpad. Relaxační zóna je v prvním patře firmy. Místnost je světlá díky bílé malbě a dvěma oknům na východní stranu a působí příjemným dojmem. Na okenních parapetech jsou květiny. V místnosti je velká televize, rádio, skříňka se společenskými hrami, knihami a časopisy. V televizi běží smyčka vytvořená ze společných fotek. Před televizí jsou 3 sedací pytle, různě barevné a dvě houpací křesla. V druhé části prostoru je pingpongový stůl, na kterém jsou připraveny dvě pátky s míčkem. Vedle relaxační zóny je jídelna pro zaměstnance, kteří si nosí vlastní stravu. V jídelně jsou 3 stoly a u každého 4 židle bílé barvy. Celkovým dojmem působí prostor velmi sterilně. Místnost má dvě okna. V přízemí není vytvořena jídelna, ale pracovníci se stravují v prostoru, který je v blízkosti kuchyňky. Zde jsou 2 kulaté stoly, které jsou doplněny 4 barevnými polstrovanými křesly. Tento prostor zároveň využívají k potkávání se s klienty. Na zdi je umístěna televize, kde běží smyčka společných fotek z akcí a loga firem, které s nimi spolupracují. Pod televizí je umístěn kávovar a připravené hrnečky pro návštěvy. U vchodu do přízemí je pohovka pro možné jednání s klienty nebo zde klient čeká na domluvenou schůzku. V budově jsou k dispozici 3 zasedací místnosti. V prvním patře se nachází dvě zasedací místnosti vedle sebe. Jedna velká s kapacitou 25 osob. Uprostřed je 6 k sobě spojených stolů a 25 židlí. Na jedné straně jsou dvě okna, která jsou z důvodu slunce a špatné viditelnosti plátna vybaveny roletami. Zasedací místnost je vybavena projektorem, který je připevněný na stropě, promítacím plátnem přidělaným na pevně na zdi. Na stěně vedle plátna je tabule na fixy. V rohu vedle tabule je malý stolek pro prezentujícího. Na stole je připravený laserový pointer, ovladač na projektor, kabely pro zapojení počítače a fixy na tabuli. Dekorace nejsou v místnosti žádné. Druhá zasedací místnost je menší s kapacitou 8 osob. Na zdi je televize, která slouží místo plátna. Uprostřed místnosti je jeden velký stůl, který je dokola obklopený 8 židlemi. V rohu jsou ještě dvě židle navíc. V prostoru není žádné okno, proto je celý den používáno umělé osvětlení. Třetí zasedací místnost je v přízemí a vypadá stejně jako menší zasedačka v prvním patře. Pouze s rozdílem jednoho okna a na něm umístěných dvou květin. Protože okno je umístěno do dvora je zde málo světla, takže celý den musí být použité umělé osvětlení,

### Nymburk – společné prostory

Nymburská pobočka firmy je výrazně menší. Firma si pronajímá polovinu patra v administrativní budově ve 4 patře. Kuchyňka je ihned vedle pracovní místnosti. Kuchyňka je spojená s jídelním prostorem a je prostorná. Stejně jako na pobočce v Praze je zde myčka na nádobí, rychlovarná konvice, mikrovlnná trouba a připravená překapávaná káva. Nádobí je uklizené ve skřínkách a vzhledem k počtu pracovníků, je v dostatečném množství. Jídelní část je vybavena 2 jídelními stoly, u každého stolu je 6 židlí. V rohu jsou postaveny odpadkové koše na tříděný odpad. Místnost je bez oken, proto je po celý den v místnosti pouze umělé osvětlení, které je dostatečné. V blízkosti kuchyňky jsou toalety, které jsou společné s firmou, která je na stejném patře. Na patře jsou dvě toalety, jedna pro pány, druhá pro dámy. Sociální zařízení bylo čisté a vybavené hygienickými potřebami v dostatečném množství. K dispozici mají papírové utěrky a elektrický vysoušeč rukou na fotobuňku. Pobočka nemá žádné zasedací místnosti.

### Praha – pracovní prostory

Pracovní prostory jsou rozmístěné v obou patrech budovy. V přízemí jsou dva velké open space prostory, které jsou rozdělené prostorem, který slouží k přijímání klientů a zároveň jako jídelna. Tento prostor není oddělený od pracovní plochy zdí po celé délce, pouze část pracovní plochy je oddělena. Druhý prostor je oddělený zdí, ale dveře zůstávají celý den otevřené. Z toho důvodu byl cítit zápach z jídel po celém open space. Pracovní prostor obsahuje 38 stolů bílé barvy, které jsou doplněny o černé kancelářské židle. Veškerý nábytek v prostoru je laděn do bílé barvy. Prostor rozjasňují loga projektů, která jsou v 3D provedení vyobrazena na zdi a doplněné dvěma žlutými sloupy. Open space je doplněn o květiny, které jsou na okenních parapetech. Výraznou výzdobou kanceláře jsou tři plakáty A0 umístěné na zdi. Dále je na zdi velká psací tabule. Místnost se nachází v přízemí, a přestože jsou zde 3 okna, tak blízko stojící budova brání dennímu světlu v místnosti. Pracovníci se celý den pohybují v prostorech s umělým osvětlením. Zaměstnanci nemají u stolu žádné úložné prostory ve formě šuplíků, proto na většině stolů je nepořádek z nahromaděných dokumentů a osobních věcí. Pracovní stoly jsou široké, takže každý pracovník má dostatek osobního prostoru. Stoly jsou nastavitelné, ale pouze za použití náradí. Židle jsou polohovatelné, pohodlné a ergonomicky vyhovující. V rohu jsou umístěna dvě pohodlná křesla. Druhý prostor v přízemí je vybavený stejným způsobem jako open space pro marketing. Z oken mají pracovníci výhled na hlavní silnici a proto je v místnosti více denního světla. Dekorace jsou pouze minimální a to v podobě květin u oken a rádia. V prvním patře jsou dva otevřené prostory pro práci. Nově vznikla místnost pro obchodní zástupce v terénu. Místnost je vybavena stoly a židlemi ve stejném designu jako v přízemí. Celkem je v prostoru 20 stolů a všechny jsou čistě uklizené – bez osobních věcí. Stěny jsou vymalované bíle a v místnosti se nenachází žádné dekorace. Prostor je světlý a má dvě okna. Jako jediný prostor v budově má tato místnost na podlaze koberec. Je zde umístěno 25 stolů, které jsou rozmístěny po řadách. Židle a stoly jsou opět stejné jako v přízemí. U některých stolů je místo židle zdravotní míč. Tento prostor je ale více stísněný než prostor v přízemí. Na zdech jsou umístěné psací tabule, kam se zaznamenávají výsledky pracovníků v právě probíhající soutěži. Místnost je vymalovaná bíle a doplněná o 3D logo v barvách projektu. Dekorací je tu velké množství – vylepené společné fotky na zdech, květiny, obrázky.

### Nymburk – pracovní prostory

Pracovní prostor v Nymburce je menší než v Praze. Zaměstnanci pracují v jedné společné místnosti, ve které je 20 pracovních míst a jsou rozmístěné po 4 stolech do 5-ti řad. Stoly a židle jsou stejné kvality a designu jako na pobočce v Praze. Na některých židlích leží malé zdravotní míče (Overball). Zde mají pracovníci k dispozici pořadače, které má každý umístěný na stole. Pracovní plocha na stolech vypadá uklizeně. Místnost je vybavená projektorem umístěným na stropě, plátnem, které se vysouvá ze stropu, tabulí s několika barevnými fixy. V prostoru není

žádná jiná možnost pohodlného sezení, než na pracovní židli. V místnosti je dostatek denního světla, díky 4 oknům, která jsou po dvou stranách místnosti. Okna směřují do blízkého parku. Zdi jsou ozdobeny zarámovanými fotkami zaměstnanců pobočky v Nymburce. V místnosti je několik živých květin, které jsou rozmístěné na parapetech u oken, ale i přímo na pracovních stolech zaměstnanců. Zdi jsou vymalované na bílo a mezi dvěma okny je umístěné 3D logo projektu v barevném provedení. V kanceláři je pocitově chladno.

#### Praha – atmosféra na pracovišti

V přízemí, v části, kde sedí marketingový projekt, bylo ticho, každý ze zaměstnanců má na uších sluchátka. Pracovníci se mezi sebou příliš nebaví a vládne klidná atmosféra. Hovoří spolu pouze pracovně a to v tichosti u stolu jednoho z pracovníků. Během pozorování si několik pracovníků vyřídilo rychlý pracovní hovor přímo na pracovním místě. V případě delšího hovoru si odešel pracovník vyřídít hovor do zasedací místnosti. V místnosti byl jen slyšet zvuk klávesnice a občas kávovar, který je umístěný ve společném prostoru, který není oddělen zdí. Občas ticho narušil hluk z vedlejší pracovní místnosti. V době oběda se hluk zvýšil, kvůli větší koncentraci pracovníků ve společném prostoru. Atmosféra hovoru byla přátelská. Větší skupina pracovníků se společně odebrala do blízké kantýny, byli mezi nimi i majitelé. V druhé části pracovního prostoru v přízemí hrálo rádio a atmosféra byla uvolněná. Pracovníci si povídali o osobních tématech a plánech na následující dny. Nikdo z pracovníků neměl na uších sluchátka a většina se zapojovala do diskuzí, které tam v průběhu dne probíhali. Komunikace probíhala i přes celou místnost mezi dvěma pracovníky. Zaměstnanci si vyřizovali hovory hlasitě z pracovního místa. V prvním patře v místnosti pro obchodní zástupce hrálo potichu rádio a pracovníci mezi sebou průběžně probírali různá pracovní témata. Debata ale probíhala mezi 2–3 pracovníky. Ostatní buď měli na uších sluchátka a telefonovali, nebo v tichosti pracovali na počítači. Atmosféra byla přátelská. V poslední místnosti na patře bylo rušno. Každý z pracovníků telefonoval se sluchátky na uších. Občas nějaký pracovník ohodnotil hovor, který právě ukončil. Většinou negativně. Komunikace probíhala pouze mezi dvěma vedle sebe sedícími pracovníky. Atmosféra byla napnutá.

#### Nymburk – atmosféra na pracovišti

Atmosféra na pracovišti v Nymburce byla přátelská, ale soutěživá. V pracovní místnosti byl velký ruch. Všichni pracovníci zároveň telefonovali. Občas, po skončení hovoru, pracovník vstal a šel k tabuli zapsat výsledek. V tu chvíli vypadal spokojeně. Poté si řekl pár slov s vedoucí nebo kolegou a vrátil se zpět ke svému stolu. Před obědem proběhlo vyhlášení soutěže a všichni se radovali společně s pracovníkem, který vyhrál. Výherce odměnili kolegové hlasitým potleskem. Žádný z pracovníků neprojevil negativní emoce a nevznikl konflikt. Poté se společně šli naobědvat. V době oběda probíhala živá diskuze o osobních tématech mezi všemi pracovníky. Všichni pracovníci, včetně nadřízeného, si po celou dobu tykali.

#### Praha – pracovní doba a doba odpočinku

Všichni pracovníci přišli ráno do zaměstnání do 9 hodin. Zaměstnanci call centra přišli před 8 hodinou a v 8 hodin už telefonovali. Pauzy, stanovené vedením, pracovníci call centra dodrželi. V 16:10 z call centra odcházela poslední pracovník. Na ostatních projektech se stále pracovalo. V 16:30 se pomalu začala kancelář vyliďňovat. Po 17h bylo první patro úplně prázdné. Pouze na marketingovém projektu bylo v 17:30 ještě 6 pracovníků, kteří v tichosti pracovali.

#### Nymburk – pracovní doba a doba odpočinku

Zaměstnanci přišli před 8 hodinou do práce. V 8 se rozeběhli hovory v místnosti. Během dne čerpali pauzy, na které mají, dle smlouvy, nárok. 2 x 10 min a 30 min na oběd. Pracovníci v 16:07 opustili společně pracoviště.

## Příloha 5 Cenová nabídka

V tabulce 2, která je uvedena níže, jsou vyčíslené náklady na vybavení kanceláře.

Tabulka 2 Náklady na vybavení kanceláře

Položka	Počet ks	Cena v Kč za 1 ks	Náklady celkem včetně DPH
kontejner se zámkem	63	1 950 Kč	122 850 Kč
sklenice	50	12 Kč	600 Kč
kávovar	1	13 290 Kč	13 290 Kč
zásobník na ručníky	1	1 080 Kč	1 080 Kč
přímotop	5	600 Kč	3 000 Kč
celkem			140 820 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Vybavení kanceláře má přispět k příjemnějšímu pocitu z pracovního prostředí. V levém sloupci tabulky 2 je uvedena položka k nákupu, ve druhém sloupci je uvedený počet požadovaných kusů, třetí sloupec ukazuje cenu za 1 ks, poslední sloupec ukazuje náklady na danou položku v požadovaném množství. Na konci tabulky 2 je uvedena výše nákladů na vybavení pracovních prostor.

Obrázek 5 Kancelářské kontejnery

### Kontejner se zámkem, bílá, JOHAN NEW 12

Pracovna - Kancelářský nábytek - JOHAN NEW

1 ks [Přidat do košíku](#)

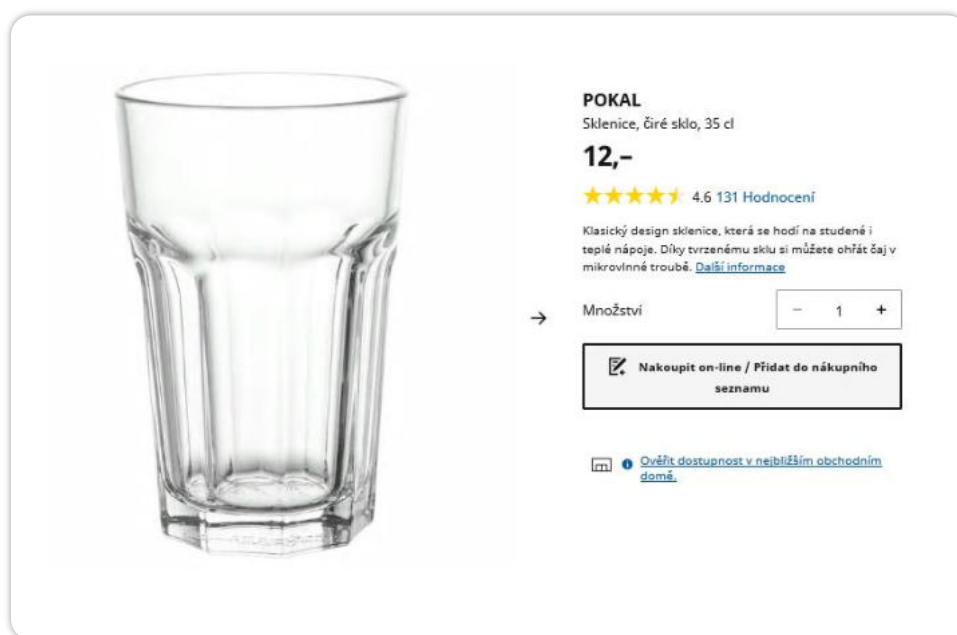
kliknutím zvětšíte



Kód:	TK:0000211812
Cena s DPH :	<b>1 950,- Kč</b>
DPH:	21 %
Dostupnost:	<b>2-5 týdnů</b>
Materiál:	Dřevotřískka
hmotnost:	19.00
objem:	0.0358
barva:	Bílá

Zdroj: Zevyt-nabytek (2020)

Obrázek 6 Sklenice



Zdroj: Ikea (2020)

Obrázek 7 Kancelářský kávovar



Zdroj: Kavovary-online (2020)



Obrázek 8 Zásobník na papírové ručníky



**Tork Xpress® zásobník na papírové ručníky Multifold, H2, bílý**

Tork Xpress® zásobník na papírové ručníky Multifold (H2) je vhodný do prostředí, která vyžadují jak komfort, tak hygienu - jako jsou HoReCa, kanceláře a zdravotnická zařízení.

Katalogové číslo: 552000

Cena bez DPH: 892,50 Kč  
Naše cena: **1079,93 Kč**  
Dostupnost: **skladem**

1 kus   **Do košíku**

Zdroj: Papiry.eu (2020)

Obrázek 9 Tělovzdušný konvektor



**Tělovzdušný konvektor SENCOR SCF 2003**

★★★★★ [Hodnocení \(0x\)](#) [Přidat recenzi](#) [Dotaz na produkt](#)

Bílý tělovzdušný konvektor/přímotop bez ventilátoru, 3 topné výkony 750-2000W, termostat, pro místnosti do 60m<sup>3</sup> [Celá specifikace](#)

Kód zboží 40016474  
EAN: 8590669082407  
Výrobce: SENCOR

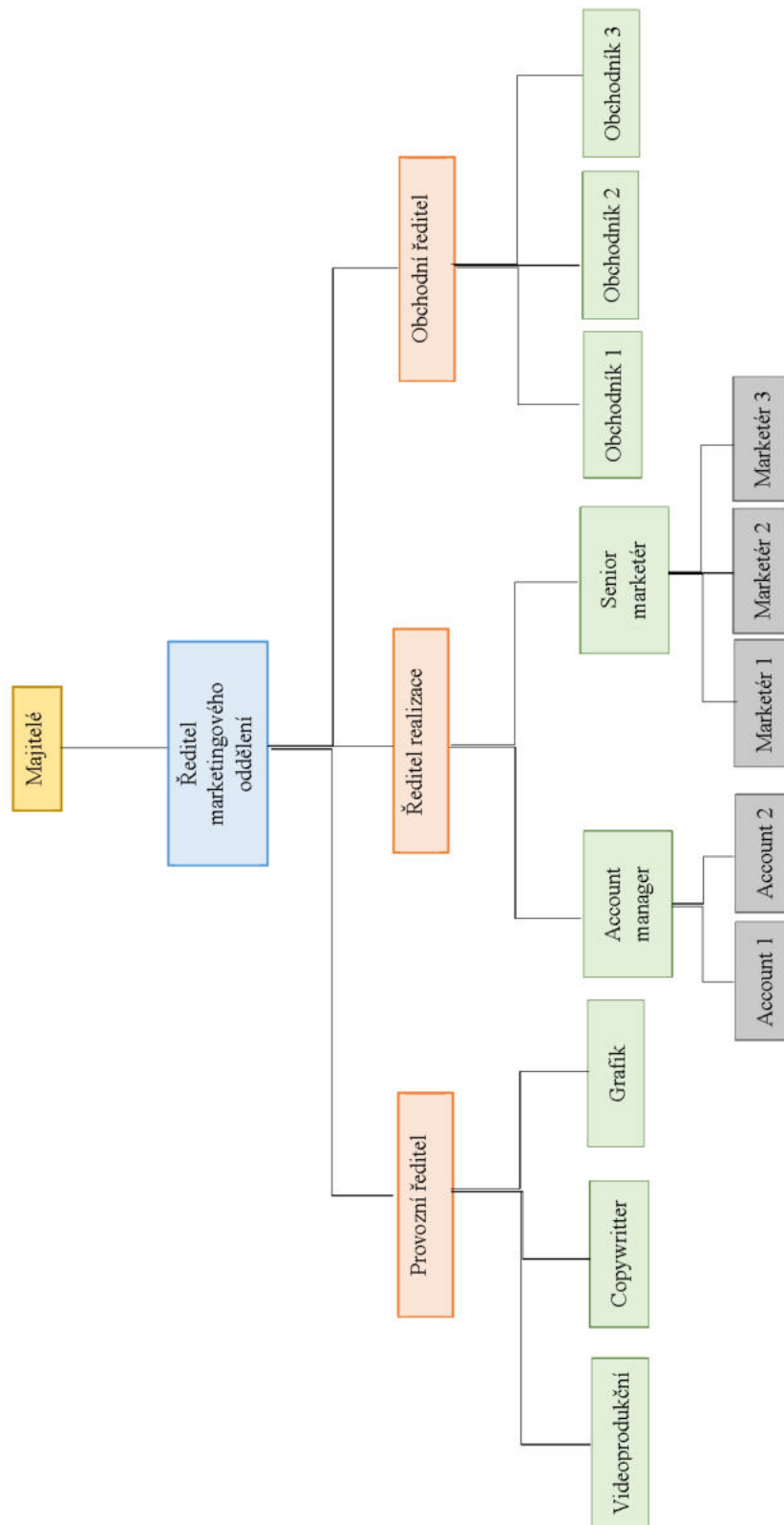
**600 Kč**  
496 Kč bez DPH

1 ks   **Přidat do košíku** [Porovnat produkt](#)

Zdroj: Ventilatory-shop (2020)

## Příloha 6 Návrh organizační struktury pro marketingové oddělení

Obrázek 10 Organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování

## Příloha 7 Hodnotící formulář školení/workshopu

Obrázek 11 Hodnotící formulář

<b>HODNOTÍCÍ FORMULÁŘ</b>					
Název školení/workshopu: .....					
Datum konání: .....					
Jméno a příjmení: .....					
Při hodnocení přiřad'te body 1 bod – minimum, 5 bodů – maximum					
	<b>1</b> minimum	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b> maximum
Obsah školení/workshopu					
Využitelnost v praxi					
Lektor (projev, srozumitelnost výkladu)					

**1. Jaký je Váš celkový dojem ze školení/workshopu?**  
.....  
.....  
.....

**2. Jaké jsou Vaše připomínky a doporučení na změnu?**  
.....  
.....  
.....

**3. Jaké hlavní myšlenky nebo poznatky si ze školení/workshopu odnášíte?**  
.....  
.....  
.....

**4. Jaké konkrétní poznatky z workshopu/školení využijete v praxi? Uveďte, jak je budete aplikovat.**  
.....  
.....  
.....

Děkujeme za Váš čas strávený vyplněním formuláře.

**CHANEL**  
PARTNERS

Zdroj: vlastní zpracování