

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2020–2021

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Zdeněk Kužel

**Motivace zaměstnanců ke zdravému životnímu stylu
prostřednictvím benefitů**

Praha 2021

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Tereza Vacínová, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

DIPLOMA COMBINED STUDIES

2020–2021

DIPLOMA THESIS

Zdeněk Kužel

Motivation of employees to a healthy lifestyle through benefits

Prague 2021

The Diploma Thesis Work Supervisor: PhDr. Tereza Vacínová, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 15.12.2020

Zdeněk Kužel

Poděkování

Děkuji PhDr. Tereze Vacínové, Ph.D. za její odborné vedení, cenné připomínky, vstřícnost a plnohodnotnou podporu, kterou mi poskytovala po celou dobu zpracování diplomové práce.

Anotace

Cílem diplomové práce je na základě kvantitativního šetření navrhnout konkrétní opatření ve zvolené organizaci. Autor práce vychází z ústřední teze, že kvalita života a zdravý životní styl vedou nejen ke spokojenému životu, ale také k efektivitě pracovního výkonu a pohodě na pracovišti. Tak aby mohla organizace nabízet svým zaměstnancům benefity ve formě smysluplných sportovních aktivit musí znát jejich preference. Velmi podstatnou složkou efektivitě nabízeného programu jsou nejen samotné nabízené aktivity ale i vnitřní motivace aktérů nabízených aktivit. Bohužel nelze předpokládat, že každý zaměstnanec bude motivován a chtít se do sportovních a dalších nabízených aktivit, i když budou realizovaná formou soutěží, zapojit. Proto je třeba na celý proces nahlížet na základě systematické personální práce podpořené znalostmi z oblasti andragogiky a psychologie.

Klíčová slova

benefity, kvalita života, motivace, personální marketing, personální práce, pracovní výkon, zdravý životní styl, Žiju zdravě.

Annotation

The aim of the diploma thesis is based on a quantitative survey to propose specific measures in the selected organization. The author of the thesis is based on the central thesis that the quality of life and a healthy lifestyle lead not only to a happy life, but also to the efficiency of work performance and well-being in the workplace. In order for an organization to offer its employees benefits in the form of meaningful sports activities, it must know their preferences. A very important component of the effectiveness of the offered program are not only the offered activities but also the internal motivation of the actors of the offered activities. Unfortunately, it cannot be assumed that every employee will be motivated and want to participate in sports and other activities offered, even if they are implemented in the form of competitions. Therefore, it is necessary to look at the whole process on the basis of systematic personnel work supported by knowledge in the field of andragogy and psychology.

Keywords

benefits, quality of life, motivation, personnel marketing, personnel work, work performance, healthy lifestyle, I live healthy.

OBSAH

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 SYSTÉM PERSONÁLNÍ PRÁCE A PERSONÁLNÍ MARKETING.....	11
2 ZÁKLADNÍ OBLASTI PERSONÁLNÍHO MARKETINGU.....	16
2.1 Externí personální marketing.....	18
2.2 Interní personální marketing.....	20
3 PRACOVNÍ VÝKON A JEHO EFEKTIVITA.....	27
4 KVALITA ŽIVOTA A ZDRAVÝ ŽIVOTNÍ STYL.....	31
4.1 Stres, relaxace a spánek.....	32
4.2 Strava, pitný režim.....	35
4.3 Dojíždka a vyjíždka do práce.....	36
4.4 Práce a pracovní přestávky.....	37
4.5 Volný čas, volnočasové aktivity.....	38
4.6 Pohybová aktivita.....	39
4.7 Návykové chování vzhledem k médiím a sociálním sítím.....	40
5 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ.....	42
6 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY.....	46
6.1 Benefity a jejich vazba na hodnocení pracovníků.....	46
6.2 Pracovní benefity.....	51
PRAKTICKÁ ČÁST.....	53
7 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE.....	53
8 KVANTITATIVNÍ VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ.....	60
8.1 Cíl výzkumu a hypotézy.....	60
8.2 Metodika výzkumu.....	61
8.3 Výsledky výzkumného šetření.....	63

5.3	Vyhodnocení výzkumných cílů a hypotéz	73
9	NÁVRH NA INOVACI REALIZOVANÉHO PROGRAMU BENEFITŮ.....	76
	ZÁVĚR	78
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	80
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	85
	SEZNAM PŘÍLOH	87
	Příloha A Logo projektu Žiju zdravě.....	I
	Příloha B Dotazník projektu Žiju zdravě.....	II

ÚVOD

Cílem diplomové práce je na základě kvantitativního šetření navrhnout konkrétní opatření ve zvolené organizaci. Autor práce vychází z ústřední teze, že kvalita života a zdravý životní styl vedou nejen ke spokojenému životu, ale také k efektivitě pracovního výkonu a pohodě na pracovišti. Tak aby mohla organizace nabízet svým zaměstnancům benefity ve formě smysluplných sportovních aktivit musí znát jejich preference. Velmi podstatnou složkou efektivit nabízeného programu jsou nejen samotné nabízené aktivity, ale i vnitřní motivace aktérů nabízených aktivit. Bohužel nelze předpokládat, že každý zaměstnanec bude motivován a chtít se do sportovních a dalších nabízených aktivit, i když budou realizovaná formou soutěží, zapojit. Proto je třeba na celý proces nahlížet na základě systematické personální práce podpořené znalostmi z oblasti andragogiky a psychologie osobnosti a zdraví.

Téma diplomové práce motivace zaměstnanců ke zdravému životnímu stylu prostřednictvím benefitů si autor zvolil, jelikož v oboru PR a propagace sportovních aktivit ve společnosti ČEPS pracuje od roku 2010. Společnost ČEPS maximálně podporuje sport a zdravý pohyb a je nakloněna motivaci zaměstnanců, jejich rozvoji a péči. Personální práce vychází z etického kodexu organizace postaveného na skutečnosti, že spokojený zdravý zaměstnanec je pro společnost mnohostranným přínosem a lze očekávat nižší míru fluktuace. V současné době navíc vyvíjí mobilní aplikaci proto, aby jak zaměstnanci, tak zaměstnavatel mohl sledovat prováděné sportovní činnosti, vzájemně se porovnávat a soutěžit. Z předchozích ročníků realizovaných aktivit vyšlo najevo, že se pravidelně účastní titíž zaměstnanci a často jim nejde ani tolik o zdraví, jako o získání cen za účast. Z toho důvodu se organizace snaží se svými zaměstnanci systematicky pracovat a vnitřně je motivovat.

Tato diplomová práce je členěna na dva plynule navazující celky. První teoretický rozebírá souvislosti personální práce a personálního marketingu. Poukazuje na důležitost systematického výběru a péče o zaměstnance, tak aby podávali co nejlepší výkony. V návaznosti spojuje pracovní efektivitu s kvalitou života. V jednotlivých podkapitolách přibližuje základní složky zdravého životního stylu mezi něž patří pohyb, zdravá strava a pitný režim, relaxace, spánek, ale i faktory jako je optimální time management a

využívání volného času. V další části přechází k výkladu motivační struktury osobnosti a zdůrazní složku vnitřní motivace. Teoretický oddíl uzavírá charakteristika a význam benefitů v pracovním prostředí.

Navazující praktická část realizovaná na vybraném pracovišti prostřednictvím dotazníkového šetření analyzuje zájem zaměstnanců o nabízené sportovní a další aktivity realizované v projektu Žiju zdravě. Výstupem práce je návrh optimálního řešení na inovaci projektu Žiju zdravě II., která napomohou k zefektivnění a prevenci nezájmu ve zkoumané oblasti.

Za účelem splnění cíle práce byly formulovány tři základní hypotézy které se pokusí autor ověřit:

- 1) Mezi zaměstnanci bude převažovat zájem o pokračování programu Žiju zdravě prostřednictvím nabízených workshopů.
- 2) Sportovní workshopy budou více využívány zaměstnanci z poboček mimo Prahu.
- 3) Zaměstnanci budou samostatně motivováni k využívání benefitu v podobě karty MultiSport.

TEORETICKÁ ČÁST

1 SYSTÉM PERSONÁLNÍ PRÁCE A PERSONÁLNÍ MARKETING

Množství společností řeší problém, kde a jak najít na trhu práce kvalifikovanou pracovní sílu, jakým způsobem donutit nejlepší potenciální zaměstnance, aby pracovali právě pro tu jejich společnost a ne pro konkurenci a jak je následně udržet ve společnosti. K vyřešení těchto problémů slouží právě personální marketing.

Na to, abychom mohli definovat personální marketing, je třeba definovat marketing obecně. Kotler¹ definuje marketing jako společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují, formou tvorby, nabídky a volné výměny výrobků a služeb s ostatními. Stručně by se dalo říci, že „*marketing je uspokojování potřeb ziskově.*“²

Pride a Ferrell uvádějí, že „*marketing je proces vytváření, distribuování, propagace a oceňování zboží, služeb a nápadů, s cílem usnadnit uspokojení vzájemných vztahů se zákazníky a rozvíjí a udržuje příznivé vztahy se zainteresovanými stranami v dynamickém prostředí.*“³ Pokud k němu připojíme slovo personální, setkáme se s různými názory o významu tohoto pojmu. Personální marketing je mladou disciplínou, která začala být populární hlavně v období převahy nabídky pracovních sil na trhu práce nad poptávkou po ní. Tyto nové podmínky na trhu způsobily, že společnosti a organizace hledaly východiska, jak novými způsoby zaujmout kvalifikované zaměstnance, protože klasické způsoby získávání zaměstnanců přestávaly být dostatečně efektivní.

Tak jako klasický marketing pomáhá rozpoznat potřeby a přání zákazníků, tak i personální marketing pomáhá rozpoznat potřeby a přání současných a potenciálních

¹ KOTLER, P. a KELLER, K. *Marketing Management*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5. s. 35.

² KOTLER, P. a KELLER, K. *Marketing Management*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5. s. 35

³ PRIDE, W. a FERRELL, O. C. *Marketing*. Boston: Cengage Learning, 2016. ISBN 978-1-285-85834-0. s.4

zaměstnanců. Zjištěním a zajištěním potřeb zaměstnanců může společnost odhalit konkurenční výhody vůči ostatním společnostem a zajistit si tak konkurenceschopnost.

Existuje množství publikací a definic personálního marketingu. Autor práce se nejvíce ztotožňuje s definicí Josefa Koubka, podle kterého představuje personální marketing „*použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, která se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnavatelů kvality organizace.*“⁴ Na základě této definice můžeme chápat personální marketing jako činnost, jejímž prostřednictvím zjišťujeme a uspokojujeme nejen fyzické, ale i psychické potřeby zaměstnanců a tím upoutávají pozornost na sebe jako dobrého potenciálního zaměstnavatele na trhu práce. To dokážeme zprostředkovat použitím marketingových nástrojů, které níže blíže popisujeme.

Zároveň podle Koubka „*k dobré pověsti společnosti může přispět také dobrá personální práce a provedení jednotlivých činností, jako je získávání a výběr zaměstnanců, přijímání a orientace zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, rozmisťování a propouštění zaměstnanců, odměňování a zaměstnanecké výhody, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, péče o zaměstnance a pracovní vztahy.*“⁵ Jednotlivé činnosti popisujeme níže, v následujících podkapitolách.

„*Personální marketing jako pojem i koncepce se postupně začal používat i v české, polské a v posledních letech i v české odborné literatuře a praxi. V české literatuře je personální marketing chápán jako samostatná součást nejnovějších tendencí ve vývoji marketingu a představuje specifické propojení a aplikaci koncepce, funkcí a nástrojů marketingu na podmínky personálního managementu.*“⁶

Z výše uvedených definic můžeme říci, že obecným cílem personálního marketingu je zajišťování optimálního počtu, struktury a kvality zaměstnanců v souladu s aktuálními a dlouhodobými potřebami společnosti. Personální marketing tak znamená

⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8. s. 160.

⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8. s. 160-170.

⁶ Personálny marketing. [online]. [cit. 2017-12-05]. Dostupné z: <http://www.euroekonom.sk/personalny-marketing-a-jeho-ciele-ulohy-a-funkcie-v-podniku/>

aplikování marketingových zásad do personální oblasti. Společnost tak vytváří pozitivní image podniku, snaží se být zajímavá jak pro vlastní zaměstnance, tak i pro potenciální uchazeče.

„Personální marketing není jen metodou pro získávání budoucích pracovníků na trhu práce, ale je to hlavně systém myšlení a jednání orientovaný nejen do okolí firem, ale i do ní samotné. Obdobně, tak, jak se při zavádění nového produktu či služby na trh obracíme na zákazníka, je v případě potřeby obsazení volných pracovních míst naléhavé nutné ptát se: "Jaké jsou a případně budou potřeby a přání potenciálních spolupracovníků a co jim můžeme my, jako jejich budoucí firma, nabídnout?“⁷

Vzhledem k rozdílnosti působení marketingu jako takového a personálního marketingu na jednotlivé subjekty trhu a rozdílným cílem, autor níže uvádí přehlednou tabulku srovnání klasického marketingu a personálního marketingu.

Tabulka 1 Srovnání klasického pojetí marketingu a personálního marketingu

Marketing výrobků a služeb	Personální marketing
Objekt zájmu mimo firmu: zákazník	Objekt zájmu mimo firmu i vevnitř firmy: současní i potenciální zaměstnanci
Subjekt trhu: zákazníci, potenciální zákazníci, dodavatelé, partneři, konkurenční firmy a jiné.	Subjekty trhu: studenti a absolventi škol, zaměstnanci firmy, zaměstnanci jiných firem, uchazeči o práci a jiné.
Objekt zájmu: výrobek, služba (anebo oboje)	Objekt zájmu: potenciální (a současní) zaměstnanci
Cíl: předvídání a uspokojování potřeb zákazníků prostřednictvím prodeje výrobků nebo služeb, přispět k podnikatelskému úspěchu firmy	Cíl: předvídání a uspokojování potřeb firmy prostřednictvím lidí a jejich potenciálu, přispět k podnikatelskému úspěchu firmy

Zdroj: Práce a mzda: *Uplatňování personálního marketingu v praxi*. Praha: J. Stýblo, 2003. ISSN 0032-6208. Str. 18-19.

⁷ *Práce a mzda: Uplatňování personálního marketingu v praxi*. Praha: J. Stýblo, 2003, ISSN 0032-6208. s. 18-19.

Mezi uvedenými rozdíly mezi klasickým marketingem a personálním marketingem by autor rád vyzdvihl rozdíl v komunikaci jako takové. Zatímco u klasického marketingu převládá komunikace k externím zákazníkům a komunikace je často personalizovaná na konkrétní cílovou skupinu, u personálního marketingu a obzvláště u interního, převládá komunikace k interním zákazníkům, tedy zaměstnancům, a komunikace zvykne být stejná pro všechny. Pokud má společnost několik oddělení s rozličnou specializací a v rámci každého oddělení zaměstnává různý typ lidí, nemusí být interní komunikace účinná pro všechny stejně.

Náplní personálního marketingu je průběžná realizace průzkumu trhu práce, důležité je, aby se společnost zaměřila na konkrétní segment trhu práce a díky tomu se mohla stát a stala vyhledávaným zaměstnavatelem. Výhodami personálního marketingu je zrychlení, usnadnění a zlevňování obsazování vybraných pracovních pozic a dále pak stabilizace stávajících zaměstnanců. Důležité je, aby personální marketing byl vždy v souladu s firemní kulturou, firemní komunikací a personální politikou podniku.

*"Dnes je personální marketing chápán jako proces, který zajistí v rámci personálního plánování organizaci dlouhodobě kvalitní lidské zdroje - strategický potenciál. Představuje rozšiřování úkolů, funkcí a nástrojů marketingu do oblasti personálního managementu, který v sobě zahrnuje následující elementy: personální marketing slouží k realizaci konkrétního personálního plánu v personální strategii, tvoří za pomoci personálního výzkumu informační základnu pro personální management a věnuje se cílovým skupinám různou formou komunikace s cílem zvýšit atraktivitu organizace jako zaměstnavatele."*⁸

Jak se říká, že za vším stojí lidé, tak to popisuje i Plamínek⁹, který píše, že lidé jsou zdrojem úspěchu i neúspěchu, stojí vždy u zrodu malých i velkých událostí. Jsou to právě lidé, kteří zakládají nové společnosti, rozvíjejí stávající a stojí za malými i velkými projekty. Jsou to právě oni, kteří jsou kostrou každého podniku a duší malé, ale i velké firmy. Lidé ve vedení i na všech ostatních úrovních ve společnosti tvoří její hodnotu. Není to značka, hospodářské výsledky, propracovaná strategie firmy, ale konkrétní lidé, kteří

⁸ Personálny marketing. [online]. [cit. 2017-12-05]. Dostupné z: <http://www.euroekonom.sk/personalny-marketing-a-jeho-ciele-ulohy-a-funkcie-v-podniku/>

⁹ PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada Publishing, 2002, ISBN 978-80-247-3664-8. s.58.

stojí za touto značkou a výsledky, tvoří strategii, jejímž uplatňováním firma naplňuje své cíle.

Klíčovým předpokladem úspěchu je kvalita lidí, které má organizace k dispozici. Lidé mohou organizaci poskytnout:

- **Schopnosti** - zdrojem schopností jsou znalosti a dovednosti člověka, jde o potenciál člověka, tedy o to, co umí a dokáže;
- **Postoje** - vyjadřují celkovou míru snahy, ochoty a loajality daného člověka. Úzce souvisejí s jeho motivací. Vyjadřují to, co člověk chce a co si myslí;
- **Vlastnosti** - jsou neměnné rysy osobnosti člověka, úzce spojené s jeho biologickou a psychologickou podstatou. Tyto rysy se může člověk měnit velmi těžko. Hovoří o tom, jaký člověk je;
- **Dovednosti** - vyjadřují praktické schopnosti člověka;
- **Znalosti** - jsou informace přeneseny do praktického využití. Lidé mohou znalosti získávat celý život zkušenostmi nebo studiem;
- **Motivaci** - jak vnitřní řídicí sílu, která žene jedince k uspokojení nenaplněných potřeb a dosažení osobních nebo organizačních cílů;
- **Temperament** - vyjadřuje dynamické vlastnosti osobnosti projevující se způsobem chování, reakcí na podněty a dynamikou přežívání;
- **Charakter osobnosti** - jako psychické vlastnosti člověka závislé na jeho genetické predispozici. Pokud známe charakter člověka, můžeme předvídat, jak bude v určitých situacích reagovat či jednat;
- **Zájmy** - vyjadřují uvědomělá, dlouhodobé a soustavné aktivity člověka, které se zaměřují na vybranou oblast, případně člověk může upřednostnit jednu aktivitu před druhou.

Z výše uvedeného se můžeme domnívat, že pro společnost je personální marketing velmi důležitý, jak z hlediska řízení a stabilizace zaměstnanců, tak i z hlediska komunikace. To, co dokáží zaměstnanci nabídnout společnosti má pro ni nevyčíslitelnou hodnotu. Nyní rozdělíme personální marketing na externí a interní a budeme blíže popisovat jejich funkce.

2 ZÁKLADNÍ OBLASTI PERSONÁLNÍHO MARKETINGU

V oblasti personálního marketingu se vždy vyplatí jednat pravdivě. Nepravdivé fráze nebo sliby zaměstnavatele vždy „doženou“. Tvrzení o multikulturalismu¹⁰, volné pracovní době, možnosti raketového profesního růstu či růstu platu, v případě, že zůstanou nenaplněné, způsobí jen zklamání a v konečném důsledku i možnost ztráty perspektivních zaměstnanců.

Pomocí správně zvoleného personálního marketingu lze výše popsanou situaci změnit ve vlastní prospěch, tedy ve prospěch společnosti, zaměstnavatele. Hlavním cílem každého personalisty je získat a udržet pro společnost ty nejlepší zaměstnance. Je jasné, že čím více kvalitních, kvalifikovaných a k firmě loajální zaměstnanců společnost má, tím je na trhu práce konkurenceschopnější. Pokud má zaměstnanec možnost volby, vybírá si zaměstnavatele obdobně, jako kterýkoli jiný produkt. Z tohoto důvodu je nutné, aby se společnosti, jak zaměstnavatelé, jednoznačně vymezily. Informace se šíří velmi rychle, čemuž nasvědčuje i buzz marketing¹¹, a je jasné, že nejvíce je slyšet ten, kdo nejvíce křičí. Pokud chce společnost získat ty nejlepší zaměstnance, musí neustále svou pověst zaměstnavatele posilovat.

V tomto ohledu je nenahraditelný **employer branding**, tedy budování značky zaměstnavatele. Právě ten velmi výrazně napomáhá získat „top“ uchazečů a udržet si i současných kvalitních zaměstnanců.

Employer branding¹² je to, co o společnosti říkají její zaměstnanci, jak současní, tak i bývalí. To, co o společnosti říkají, vychází z jejich pracovní zkušenosti. „*Employer*

¹⁰ „Multikulturalizmus predstavuje koexistenciu rôznych sociokultúrnych skupín so špecifickými systémami inštitúcií, tradícií, významov, postojov a hodnôt. Medzi týmito skupinami nemusí nutne dochádzať k interakcii či spolupráci.“ Multikulturalizmus. [online]. [cit. 2020-02-12] Dostupné z: <https://www.varianty.cz/slovnicek-pojmu/26-multikulturalizmus>.

¹¹ „Buzz marketing je spôsob predaja produktov tým, že ľudia o ňom hovoria iným ľuďom, najmä prostredníctvom internetu. Aby ostal efektívny, musí byť zdvorilý.“ Buzz marketing. [online]. [cit. 2020-02-12] Dostupné z: <https://dictionary.cambridge.org/us/dictionary/english/buzz-marketing>.

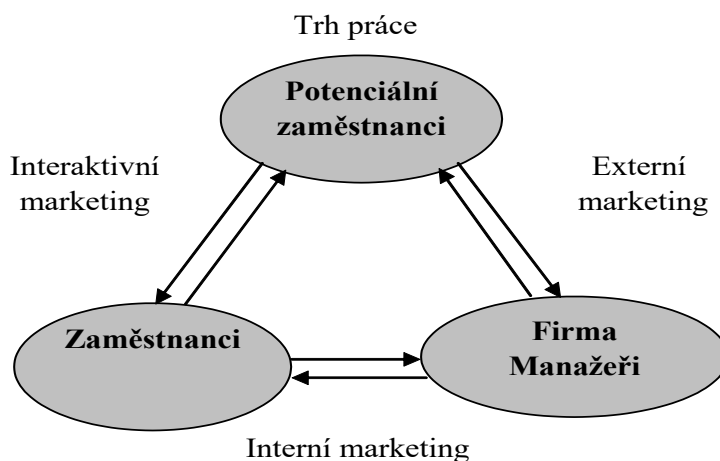
¹² Employer branding. [online]. [cit. 2020-12-05]. Dostupné z: <https://www.personalni-marketing.cz/employer-branding-je-jen-pro-ty-velke/>.

branding reprezentuje jeden z klíčových komponent personální strategie společnosti.“¹³ Budování značky zaměstnavatele přináší firmám motivovaných kandidátů a také zlepšuje vnímání společnosti současnými zaměstnanci. Ideální stav je, pokud se zaměstnanci cítí ztotožnění s vizí společnosti, jsou pak motivovanější a pracují efektivněji.

Personální marketing je možné pro zjednodušení rozdělit na **externí a interní** personální marketing. Externí personální marketing se soustřeďuje na prezentaci společnosti jako zaměstnavatele externím subjektům na trhu práce, ať už jde o absolventy nebo zaměstnance jiných firem. Naopak interní personální marketing se zaměřuje na lidi, kteří již pracují v dané společnosti nebo s ní měli nějaké zkušenosti jako její zaměstnanci. Ke zvýšení zaměstnavatelské atraktivity v obou oblastech může přispět i dobrá personální práce.

Činnosti v uvedených oblastech se zaměřují na odlišné úlohy a skupiny zaměstnanců. Vztah mezi potenciálními zaměstnanci, společnostmi a jejich současnými zaměstnanci zobrazuje obrázek 1.

Obrázek 1 Vztah mezi trhem pracovních sil, společností a jejími zaměstnanci



Zdroj: Moderní řízení: Vztah mezi trhem pracovních sil, společností a její zaměstnanci. Praha: I. Poláková a S. Häuser, 2003, ISSN 0026-8720. Str. 47.

¹³ Employer branding. [online]. [cit. 2020-12-05]. Dostupné z: <https://www.nigelwright.com/news-insights/news/employer-branding-is-more-important-today-than-ever-before/>

„Některé teorie dělí personální marketing na interní a externí, kde hlavním úkolem externího personálního marketingu je získávání a výběr zaměstnanců a cílem je najít vhodné zdroje, efektivně informovat o volných pracovních pozicích a zjistit o kandidátech dostatečné množství informací pro selekci, před výběr a výběr.“¹⁴ Na činnosti externího personálního marketingu navazují i činnosti, které obsahují interní personální marketing. „Ten se zabývá dobrými vztahy se současnými zaměstnanci, jejich rozvíjením, motivováním, hodnocením, ale také propouštěním, a tím se snaží o zajištění dobrého jména nejen uvnitř organizace. Cílem interního personálního marketingu je udržení a stabilizace spokojených a výkonných zaměstnanců.“¹⁵ Následující text se bude věnovat právě externímu a internímu personálnímu marketingu.

2.1 Externí personální marketing

Personalisté zjednodušeně definují funkci externího personálního marketingu jako oslovování a získávání nových kvalifikovaných zaměstnanců pro společnost. Jejím cílem je přilákat dostatečné množství kvalitních kandidátů a snížit dobu náborového procesu a tím i náklady na získávání zaměstnanců. Z krátkodobého hlediska se tak jedná hlavně o přímou podporu náboru uchazečů na volné pracovní pozice. Externí personální marketing také zahrnuje budování dobrého jména společnosti, zacílení náborových kampaní a jejich realizace.

„Úkolem externího personálního marketingu je budování značky zaměstnavatele a vytváření atraktivity pro potenciální zaměstnance, tedy pro externí trh práce. V současnosti externí personální marketing představuje užší pojetí pojmu, původně byl však definován celý personální marketing právě externí částí a označoval externí personální zajištění lidských zdrojů.“¹⁶

¹⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8. s. 160 - 170.

¹⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8. s. 160 - 170.

¹⁶ Personální marketing – ano, či ne? [online]. [cit. 2020-12-05]. Dostupné z: <http://managerweb.ihned.cz/c4-10117500-18755310-T00000_d-personalni-marketing-ano-ci-ne>

Koubek¹⁷ uvádí následující oblasti personální práce, v nichž společnost může ukázat své kvality vůči potenciálním uchazečům o zaměstnání a pomocí nich vytvářet značku kvality zaměstnání.

Získávání vhodných zaměstnanců

„Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákaly dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucích termínech. Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto pracovních míst, v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností.“¹⁸

Marketingový přístup se v tomto případě použije ve formě prezentace pracovní nabídky a společnosti na trhu práce. D'Ambrosova¹⁹ uvádí, že nabídka volné pracovní pozice musí být konkrétní, srozumitelná, jasná, navozující motivaci a vzbuzující dostatečný zájem uchazečů. Aby byla společnost lepší než konkurence, nestačí, že nabízí lepší pracovní prostředí či více peněz, musí tyto informace dostat do veřejného povědomí.

Výběr vhodných zaměstnanců

„Úkolem výběru uchazeče o zaměstnání je zvolit ty, kteří nejlépe vyhovují záměrem organizace. Výběr je však oboustranný proces. Nejen organizace vybírá budoucího zaměstnance, ale zároveň si i uchazeč vybírá organizaci.“²⁰

¹⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8. s. 161.

¹⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8. s. 126.

¹⁹ D'AMBROSOVÁ, Hana et al. *Abeceda personalisty*. 5. aktualiz. vyd. Olomouc: ANAG, 2017. ISBN 978-80-7263-646-4. s. 92.

²⁰ BLÁHA, J. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9. s. 120.

Tak, jak uvádí Šikýř²¹, výběr zaměstnanců navazuje na proces získávání vhodných zaměstnanců, provádí se na základě zvolených metod a kritérií výběru zaměstnanců. Kritéria výběru by měly zahrnovat nezbytné, žádoucí, vítané i okrajové požadavky pro výkon dané pozice. Zaměstnavatel tato kritéria stanovuje jako podle vlastních potřeb (vzdělání, praxe, schopnosti, dovednosti), tak i podle zvláštních právních předpisů (zdravotní způsobilost, právní bezúhonnost, způsobilost k právním úkonům). Z hlediska dlouhodobého a úspěšného působení zaměstnance ve společnosti je důležité, aby uchazeč o zaměstnání projevil nezbytnou způsobilost pro výkon práce a také rozvojový potenciál pro odborný a kariérní růst v organizaci.

V dnešní moderní době je metod výběru zaměstnanců nepočítaně. Jako příklad uvádíme pár z nich, a to výběrové pohovory, testy pracovní způsobilosti, reference, assessment centra, dotazníky a jiné.

2.2 Interní personální marketing

Kotler vidí cíl interního marketingu v tom, že podnik se ke zaměstnancům chová jako ke zákazníkům. Podle něj „*podniky musí předložit přitažlivou hodnotovou nabídku nejen svým zákazníkům, ale také zaměstnancům.*“²²

Interním personálním marketingem se obecně rozumí takové aktivity, které slouží ke zvyšování atraktivity společnosti jako pracovního místa pro stávající zaměstnance. Hledá prostředky zamezení fluktuace, udržení klíčových členů týmu a zajištění stability výkonnosti pracovních sil. Patří sem především přijímání, hodnocení, rozmisťování a propouštění zaměstnanců. Dále také odměňování a zaměstnanecké výhody, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a v neposlední řadě také péče o zaměstnance.

Prostřednictvím využívání nástrojů externího personálního marketingu může společnost zaujmout požadovanou skupinu zaměstnanců a získat tak vhodných

²¹ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1. s. 84.

²² KOTLER, P. *Marketing od A do Z. Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Prel. H. Škapová. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-082-1. s. 169.

pracovníků pro svou společnost. Adaptací nového zaměstnance začíná úloha interního personálního marketingu a naplňování jeho cíle, kterým je spokojený a loajální zaměstnanec. Definice interního marketingu podle Kotlera výše vystihuje podstatu celé koncepce - úspěšnost společnosti tkví v poskytování hodnoty nejen pro zákazníka, ale i zaměstnance.

Přijímání a orientace zaměstnanců

„Přijímání zaměstnanců je personální činnost, která zahrnuje jak výměnu informací mezi uchazečem a organizací, tak i splnění právních, administrativních a dalších náležitostí potřebných k přijetí nového zaměstnance do organizace (tj uzavření pracovní smlouvy, školení o bezpečnosti práce apod.). Tento proces je završen pouze v případě kladného rozhodnutí o přijetí.“²³

Nejdůležitější formální náležitostí přijímání zaměstnanců je vypracování a pozdější podepsání pracovní smlouvy, případně jiného dokumentu, na kterém základě bude zaměstnanec pro společnost vykonávat práci. *„V průběhu přípravy pracovní smlouvy by zaměstnanec, kterého se smlouva týká, měl mít možnost seznámit se s návrhem organizace a vyjádřit se k němu. Smlouva totiž nemůže být jen jednostrannou záležitostí. Na její formulacích by se měly podílet obě strany a organizace by měla respektovat právo zaměstnance vyjednávat.“²⁴*

Velmi důležitou součástí přijímání zaměstnance je uvedení ho na pracoviště, jeho pracovní místo. Personalista by měl přijatého zaměstnance doprovázet na jeho nové pracoviště a formálně ho prodat jeho přímému nadřízenému. Ten by měl zaměstnance seznámit s jeho právy a povinnostmi bez ohledu, že už tak učinil personalista. Současně by měl být přijat zaměstnanec seznámen s předpisy týkajícími se bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci.

²³ MAYEROVÁ M. a RŮŽIČKA J. *Moderní personální management*, Praha: H&H, 2000. ISBN 80-86022-65-X. s. 65.

²⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8. s. 189.

Následně by měl přímý nadřízený seznámit přijatého zaměstnance s ostatními zaměstnanci daného oddělení, případně s jeho nejbližšími spolupracovníky.

Společnost by měla dát zaměstnanci najevo, že si váží jeho rozhodnutí pro ni pracovat a pracovní smlouvu koncipovat jako vzájemnou dohodu obou stran. Prvním krokem adaptace nového zaměstnance by mělo být jeho seznámení se vším, co bude při své práci potřebovat a rovněž představení novým kolegou. Této úlohy by se měl ujmout personalista a přímý nadřízený nového zaměstnance.

Hodnocení zaměstnanců

Všechny společnosti procházejí změnami a vývojem, v určité fázi si uvědomí, že je třeba využívat své zdroje jinak a efektivněji a tak podnítit zaměstnance k lepším výkonům. Pro zefektivnění výkonu však musí být systém hodnocení správně nastaven. Pokud je správně nastaven, můžeme prostřednictvím něj získat zpětnou vazbu o výkonu, potenciálu, spokojenosti, úzkých místech, navrhnout a probrat změny stanovit výkonové a rozvojové cíle, motivovat hodnoceného k vyšším výkonům. Aby bylo hodnocení zaměstnanců prospěšné z hlediska marketingu, je důležité, aby bylo prováděno spravedlivě a za objektivních a transparentních podmínek, protože tyto faktory také budují vnímání podniku. V praxi se objevuje více systémů hodnocení, založených na různých principech, pravidlech a postupech. Jednotlivé systémy nejsou pro potřeby této práce nezbytné, proto je blíže nebudeme pojednávat.

Umísťování a propouštění zaměstnanců

Pokud již dojde řada na propouštění zaměstnanců, měl by si zaměstnavatel uvědomit, že zásadní je slušné jednání a informovanost. Zaměstnanci úplně jinak vnímají zaměstnavatele, který je sice propustí, ale naopak jim může pomoci při hledání nového místa nebo jim poskytne finanční odstupné v uspokojivé výšce. Odchod ze společnosti je velmi delikátní záležitost, protože tato poslední zkušenost se zaměstnavatelem bude ta, kterou si odcházející zaměstnanci nejlépe pamatují.

Odměňování a zaměstnanecké výhody

Odměňování patří mezi velmi důležité personální činnosti jak pro společnost, tak i pro zaměstnance. Uskutečňuje se formou mzdy, platu či jiné peněžní nebo nepeněžní odměny. Jak uvádí Kociánová²⁵, odměňování patří k nejúčinnějším nástrojům motivace zaměstnanců, které společnost má a k důležitému marketingovému procesu, kde vysoké platy a zajímavé benefity přispívají k vytvoření image prestižního a žádoucího zaměstnavatele.

Moderní odměňování zahrnuje kromě mzdy, platu, peněžní či nepeněžní odměny také povýšení, zaměstnanecké výhody, uznání, odměny v podobě vybavení kanceláře, vzdělávání a další. Systém odměňování by měl přilákat dostatečné množství kvalitních uchazečů, stabilizovat současných zaměstnanců, odměňovat zaměstnance za vykonanou práci, za jejich úsilí, zkušenosti a schopnosti, napomáhat k dosažení konkurenceschopnosti na trhu, motivovat zaměstnance, aby pracovali podle svých nejlepších schopností a zajišťovat, aby náklady práce mohly být vhodným způsobem kontrolovány. Vzhledem k orientaci diplomové práce je formě odměňování benefity věnována samostatná kapitola.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je z pohledu autora práce jedním z nejdůležitějších faktorů, na základě kterých by si měli potenciální uchazeči vybírat pracovní místo a konkrétní společnosti. Jak se říká, vzdělání je to, co nám nikdo nikdy neukradne.

V dnešní moderní a uspěchané době, kdy je času nedostatek, autorka považuje za přínosný e-learning. E-learning, tak jak ho popisuje Horník²⁶, je poměrně často vnímán jako směr vzdělávání - v duchu „nové ekonomiky“ a představy internetu jako nového trhu. Jsou však stále autority, které odmítají koncepci „nové ekonomiky“ s odkazem, že

²⁵ KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3. s. 160

²⁶ HORNÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8. s. 194.

se ekonomika stále řídí stejnými zákonitostmi a internet není novým trhem, ale médiem. Pro ty probíhá e-learning v alternativním prostředí a využívají jiné učební pomůcky. E-learning nemá podstatný význam pro změnu paradigmatu vzdělávání. Podle nich se vzdělávání skládá ze šesti elementů:

- **Souvislosti** (společnost, kultura, firma a její strategie)
- **Student** (v tomto je zahrnuta i teorie učení s křivkami zapomínání, styly učení apod.)
- **Lektor** (včetně uplatnění učebních zásad - strategií a taktik učení)
- **Cíl vzdělávání**
- **Obsah a jeho struktura**
- **Prostředí** (např. Virtuální či outdoorové)

Výhodami e-learningu jsou podle Horníka²⁷ například možnost naplnění strategie bezbariérového přístupu, standardizované znalosti (ve smyslu, že všichni dostanou stejné informace), možnost v krátkém okamžiku vzdělávat velké množství lidí a možnost ověření efektivity studia.

Péče o zaměstnance

V podstatě jednoznačná a univerzální definice péče o zaměstnance neexistuje. Koubek²⁸ dělí péče o zaměstnance do tří skupin, a to:

- **povinná péče o zaměstnance**, která je dána zákony, předpisy a kolektivními smlouvami na vyšší, tedy nad podnikové úrovni;
- **smluvní péče o zaměstnance** je dána kolektivními smlouvami uzavřenými na úrovni organizace a
- **dobrovolná péče o zaměstnance**, která je výrazem personální politiky zaměstnavatele, výrazem jeho úsilí o získání konkurenční výhody na trhu práce.

²⁷ HORNÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8. s. 198.

²⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8. s. 343.

Autor se domnívá, že péče o zaměstnance by neměla být jen na straně zaměstnavatele, ale i na straně samotných zaměstnanců. Zaměstnavatel sice má zákonné povinnosti, ale v konečném důsledku může vydat jen jakýsi impuls k tomu, aby se zaměstnanci o sebe správně starali.

Pracovní vztahy

Pracovní vztahy a nálada na pracovišti je neodmyslitelnou součástí spokojenosti zaměstnanců. Společnosti, resp. zaměstnavatelé by měli dbát na to, aby se jejich zaměstnanci, tedy jejich podřízení, cítili na pracovišti příjemně, nevznikala rivalita a špatné mezilidské vztahy. Také je na každém manažerovi, aby si do svého týmu vybíral zaměstnanců i na základě toho, zda do týmu konkrétní uchazeč zapasuje nebo ne.

To potvrzuje i Koubek²⁹, který rozděluje pracovní vztahy následovně:

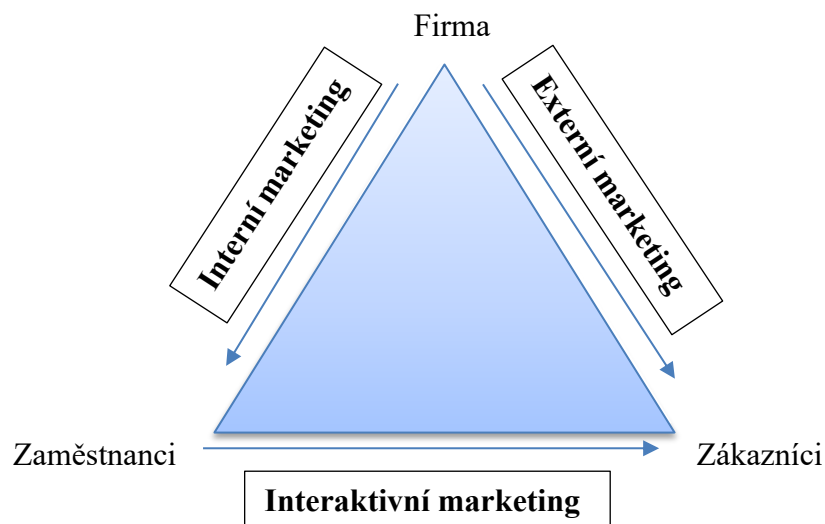
- **Vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem** - tedy tzv. zaměstnanecké vztahy, které jsou zpravidla upravovány zákoníkem práce, kolektivní smlouvou, pracovní smlouvou či jiným dokumentem, na jehož základě zaměstnanec vykonává pro zaměstnavatele práci.
- **Vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnaneckým sdružením** - jedná se zpravidla o odbory nebo komory zaměstnanců, příp. profesní organizace, které háje zájmy svých členů.
- **Vztahy mezi odbory nebo zaměstnaneckými sdruženími a zaměstnavatelem** - tyto vztahy jsou upravovány celostátními zákonnými normami. Pro tyto vztahy se používá termín kolektivní pracovní vztahy.
- **Vztahy mezi nadřízeným a podřízeným** - jsou upravovány pracovní smlouvou, organizačním řadou, příp. jiným interním dokumentům.
- **Vztahy k zákazníkům a veřejnosti** - jsou upravovány řadou obecních nebo zvláštních pravidel stanovených organizací.
- **Vztahy mezi pracovními kolektivy v organizaci** - jsou často upravovány v organizačním či pracovním řadě, je nutné stanovit si určité mantinely.

²⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8. Str. 325-326.

- **Vztahy mezi spolupracovníky** – jsou často neformální, a tedy neupravené žádnými zvláštními předpisy. V případě těchto neformálních vztahů jde v podstatě o běžné sociální, mezilidské vztahy.

Vzhledem k tomu, že ve výsledkové části práce budeme zkoumat společnost, která poskytuje svým klientům služby a abychom si dokázali lépe představit, jak funguje interní a externí personální marketing ve společnosti, níže uvedený Obrázek č. 2 zobrazuje tři typy marketingu v odvětví služeb. Externí a interní personální marketing jsme definovali výše. Při interaktivním marketingu je často klíčem k úspěchu týmová spolupráce a přenesení pravomoci na zaměstnance v první linii.

Obrázek 2 Tři typy marketingu v odvětví



Zdroj: KOTLER, Philip a kol. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2. Str. 44.

Ve třetí následující kapitole se autor zamyslí nad souvislostmi pracovního výkonu a jeho efektivity. Poukáže zde na důležitost vyváženého pracovního prostředí, spokojenosti zaměstnanců a aktivního způsobu života, který je možný podněcovat prostřednictvím poskytovaných výhod zaměstnavatelem.

3 PRACOVNÍ VÝKON A JEHO EFEKTIVITA

Výkon zaměstnanců v práci ovlivňuje nejen povaha samotného člověka, ale také vliv pracovního prostředí. Podle odborníků³⁰ je důležité jak se nadřízení chovají k zaměstnanci, jakou má pracovní náplň, jakou má míru rozhodovacích pravomocí a volnosti.

Rovněž je důležitá příjemná teplota vzduchu v kanceláři, uspořádání prostoru na pracovišti a jeho osvětlení. „*Stále více zaměstnavatelů začíná zjišťovat, že prostředí, v němž zaměstnanci pracují, je jedním z klíčových prvků ovlivňujícím jejich psychickou pohodu a výkon, což má velký vliv vedoucí ke zvýšení efektivity pracovníků.*“³¹

Jaké faktory tedy nejvíce ovlivňují zaměstnanecké prostředí? Na to se nedá jednoznačně odpovědět, jedná se totiž o souhru více faktorů. Jedná se o faktory, které se týkají hluku v pracovním prostředí, teploty nebo vzduchu, který dýcháme. Rovněž je důležité uspořádání prostoru a jeho vybavení.

Co se týče pracovního prostředí, záleží na tom, o jaký prostor se jedná. Zda jde o výrobní halu nebo kancelář. Ve výrobním prostředí hraje velkou roli osvětlení. Zaměstnanci by měli na práci dobře vidět a neměla by jim být zima. Také platí, že pokud se jedná o práci u výroby, kterou pracovníci vykonávají monotónně pořád dokola, tak by měly být všechny věci, jež potřebují ke své práci, pokud možno co nejvíc po ruce. Naopak pro kancelářskou práci, která vyžaduje soustředění a klid bude nejlepší klidné harmonické prostředí, jež bude tyto podmínky splňovat.

Mnoho firem se snažilo vytvářet pro své zaměstnance open space prostředí. Jedná se o otevřené kanceláře bez stěn. Tento trend byl především ekonomickou záležitostí, tyto prostory byly logicky méně nákladné. Druhá stránka věci byla ta, že se firmy snažily o formu spolupráce mezi odděleními či jednotlivci. Někde tato strategie velmi dobře funguje, jsou však profese, kde je vyžadováno dostatek pracovního prostoru a klid. Jak

³⁰ například Bedrnová, E., Nový, I. (2004), Kociánová, R. (2010), Koubek, J. (2004), Plamínek, J. (2010), Urban, J. (2013)

³¹ URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. ISBN 978-123-456-987-X. s.25

ukázala současná situace celosvětové pandemie COVID-19, má tato forma uspořádání celou řadu nevýhod i v oblasti hygieny a šíření virové nákazy.

Co tedy nejvíce ovlivňuje pracovní výkon? Každá společnost cílí na maximalizaci zisku. Firmy jsou složené z nejrůznějších částí, tou nejdůležitější pro správné a efektivní fungování businessu je člověk. Ten je však na rozdíl od jiných výrobních faktorů, např. investičního majetku a materiálu, nepředvídatelný. Lidský pracovní výkon nelze s žádnou jistotou předpovědět či vědecky určit. Odborníci z oblasti psychologie a sociologie³², kteří se touto problematikou zabývají dospěli díky poznatkům z dlouhodobého pozorování k důležitosti šesti základních faktorů, které zásadním způsobem ovlivňují pracovní výkon.

1. **Harmonizace osobního a pracovního života včetně pracovních vztahů** - nejlepší pracovní výkony může podávat jen ten, komu se podaří dobře sladit osobní a pracovní život. Firmy, které umožňují zaměstnancům pracovat na dálku díky bezpečnému sdílení dat a dalším užitečným nástrojům, dávají prostor zaměstnancům, jež plní úkoly stejně efektivně z kanceláře, z domova nebo třeba ze zahraničí, kde tráví dovolenou. Podstatné je rovněž podněcovat stmelení pracovního kolektivu prostřednictvím společných aktivit ve formě neformálních setkání, oslav různých událostí či soutěží. Aktuální situace coronavirové pandemie tyto formy společného setkávání znemožňuje, ale jak autor diplomové práce v praktické části následně ukáže, je možné pracovníky vést k účasti na různých soutěžích ve spojení s aktivním životním stylem i prostřednictvím dobrovolného zapojení do firemního programu a sledování svého úspěchu a účasti kolegů prostřednictvím různých mobilních aplikací.
2. **Pochvala a vzájemná komunikace** - zaměstnanci se cítí dobře, když jsou pochváleni. Představte si situaci, kdy pracovník podá nadprůměrný pracovní výkon a třeba zachrání celý důležitý projekt. Pokud to nadřízený vezme jako

³² například Bedrnová, E., Nový, I. (2004), Kociánová, R. (2010), Koubek, J. (2004), Plamínek, J. (2010), Urban, J. (2013)

naprostou samozřejmost, je to demotivující. V prostředí, kde si šéf dobře všímá všeho, co pro firmu děláte, a nebojí se vás pochválit, nemá pracovník problém vynaložit nějaké úsilí navíc. Ve všech mezilidských vztazích, ať už pracovních či soukromých je dobře fungující komunikace alfa a omegou. Je jedno jaký využijete nástroj, zda se bude jednat o aplikace pro zasílání zpráv, videohovory nebo diskuzní skupiny.

3. **Vzdělání a osobní rozvoj zaměstnanců** - osvědčeným způsobem pro motivaci zaměstnanců je možnost se vzdělávat a profesně růst. Pro mnoho lidí je to jednou z podstatných věcí, proč zůstávají ve svém zaměstnání. Není nic horšího, než stagnující pracovní pozice bez možnosti kariérního postupu či růstu finančního ohodnocení. Pokud bude mít pracovník možnost dále se rozvíjet a růst, bude mít větší snahu vydat ze sebe každý den to nejlepší.
4. **Přestávky, práce ve stoje a v sedě** - každý zaměstnanec potřebuje mít v práci pauzy. Pokud má 12 hodinovou směnu a může se během ní jen třikrát vzdálit na pár minut na oběd či toaletu, určitě nebude tak dobře výkonný a soustředěný na práci. Oblíbená je organizace pracovního času, kdy má zaměstnanec každých 25 minut krátkou přestávku. Po čtyřech těchto sekvencích následuje delší pauza. Není dobré celou směnu stát, ale ani sedět, pokud to jde, měly by se pozice střídat.
5. **Osvětlení a hlučné prostředí** - každý jsme individuální, někdo zvládne pracovat v otevřené kanceláři plné telefonujících spolupracovníků úplně bez problémů, druhý vyžaduje naprosté ticho. Podle průzkumů je však efektivní hudba na pracovišti, netýká se to však kreativních činností, které vyžadují naprostý klid. Na produktivitu práce má velký vliv denní světlo, zvláště v zimních měsících jej nebývá mnoho, a tak je nutné jej dodávat s pomocí dobře navrženého osvětlení.
6. **Čerstvý vzduch a zeleň na pracovišti** - chcete-li se při práci dobře koncentrovat, určitě je nutné místnost, kde pracujete, pravidelně a intenzivně větrat. Pobyt ve

špatně větraných místnostech výrazně snižuje naši schopnost soustředit se a má negativní vliv na naši energii. Tím, že budete do místnosti pouštět čerstvý vzduch, tak se k vám dostane dostatek kyslíku a váš mozek bude lépe fungovat. To podpoříte ještě více tím, že se v kanceláři obklopíte rostlinami. Rostliny místnost více zútulní a vy tak budete mnohem kreativnější než v pouhém strohém a obyčejném pracovním prostředí.

V předcházejících kapitolách jsme si uvedli jak funguje personální práce ve spojení s personálním marketingem, který má za úkol najít co nejvhodnější pracovníky, stimulovat je k optimálním pracovním výkonům, vymezili efektivitu práce a nyní se ve shodě s cílem diplomové práce podíváme na kvalitu života a zdravý životní styl. Budeme zde hledat především propojení dvou styčných oborů a to psychologie a personalistiky, jejíž poznatky mohou být prostřednictvím cíleného osvětleného vedení s úspěchem aplikovány do praxe a vést tak ke spokojenému pracovnímu kolektivu, který bude podávat požadované výkony.

4 KVALITA ŽIVOTA A ZDRAVÝ ŽIVOTNÍ STYL

Každý člověk je ve své podstatě originálem, neboť se od ostatních odlišuje v názorech na současné dění, postojích, uznávaných hodnotách, ve volbě trávení volného času, vztahu k sobě samému, k druhým a ke světu obecně. Je to jakýsi způsob nalezení místa ve světě, orientace a uspořádání v něm samotném. Kdyby námi vybraný způsob života neexistoval či nebyl akceptován, pak bychom jen stěží věděli, co je například správné a co nikoliv, čeho bychom si měli vážit apod. To, jakým způsobem jedinec přistupuje k životu, je obecně nazýváno jako **životní styl**.

Jak uvádí Machová „*životní styl zahrnuje formy dobrovolného chování v daných životních situacích, které jsou založené na individuálním výběru různých možností.*“³³ Charakteristickými znaky životního stylu jsou jednak dobrovolné chování, tedy svobodná možnost výběru, a také životní situace, představující měnící se podmínky okolí.

Životní styly lidí jsou sice pestré a leckdy velmi rozdílné, nicméně je nutné podotknout, že existují společné rysy vyplývající ze sociální nebo ekonomické stránky současného dění. Lze tak očekávat, že např. jedna skupina lidí dá přednost pracovní kariéře, jiná bude spíše inklinovat po rodinné pohodě a zázemí. Od těchto přístupů se budou výrazně odlišovat vykonávané denní činnosti a aktivity jedince.³⁴

S vývojem společnosti a technologickým pokrokem se přístupy k životnímu stylu v posledním desetiletí 20. století razantně **změnily**. Stále více se klade důraz na potřebu individuálního osobnostního rozvoje jedince, tvůrčí a kritické myšlení, poznávání a sebevzdělávání se v průběhu celého života. Svobodná demokratická společnost přes negativní projevy (jako např. sociální nesnášenlivost, rasismus, xenofobie apod.) tyto možnosti umožňuje. Pro současný styl je typická **pohodlnost**, ale zároveň **hektičnost a uspěchanost**.

³³ MACHOVÁ, Jitka a KUBÁTOVÁ, Dagmar. *Výchova ke zdraví. 2.*, aktualizované vydání. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5351-5. s. 15-16.

³⁴ *Co je to životní styl.* Rozhlas.cz [online]. [2020-03-12]. Dostupné z: http://www.rozhlas.cz/teens/slusne/_zprava/co-je-to-zivotni-styl--1036373

Diplomová práce je zaměřena na motivaci zaměstnanců ke zdravému životnímu stylu prostřednictvím benefitů, a proto je nutné vyzdvihnout význam vlivu vedení firmy a řízení pracovního výkonu na pracovníka. Ta napomáhá u pracovníka vytvářet a formovat osobnost včetně hodnotového žebříčku. Je nápomocná též při hledání životních cest jedinců a má nemalý vliv na efektivní využívání volného času.³⁵

Nelze však jednoznačně říct, že rozhodování o způsobu přístupu k životu je vždy svobodné. Omezeno je původního kromě primárního působení rodinného zázemí taktéž pracovním prostředím. Výchovou ze strany rodiny a působením pedagogů je jedinec veden k žádoucímu životnímu stylu, odpovědnosti za své zdraví a předcházení rizikovému chování jako je užívání drog, nadměrná konzumace alkoholu, rizikové sexuální chování apod.

Životní styl je mimo jiné ovlivňován tradicemi, ekonomickou situací, sociální pozicí ve společnosti a z velké části také věkem a dospíváním, životními a v našem případě pracovními zkušenostmi.

Vzhledem k odlišnostem v přístupu k životu nelze jednoznačně popsat veškeré činnosti a aktivity, které pracovníci v rámci svého životního stylu vykonávají. V diplomové práci však budou nastíněny primární denní činnosti a přístupy včetně jejich doporučených hodnot tak, aby životní styl byl pro pracovníka zdravě vyvážený. Zvláště v dnešní moderní společnosti je pojem zdravý životní styl trendem a nesmí mu být opomenuta pozornost s ohledem na pracovníky ve firmách.

4.1 Stres, relaxace a spánek

Dnešní, poněkud konzumní způsob života, špatné rozvržení času pro řešení úkolů, nevhodná strava či nedostatečný spánek způsobují u celé řady jedinců stres, a proto je nutné jej s ohledem na životní styl pracovníků zohlednit.

³⁵ ČECH, Tomáš. *Efektivní využívání volného času jako součást životního stylu dětí v postmoderní společnosti*. Pedagogická orientace, 2017, č. 2, s. 108-113. ISSN 1211-4669. s. 108.

Stres, v odborné literatuře též označován jako zátěž, je v posledních letech velmi často skloňovaným výrazem. Je považován jako něco negativního, co je úzce spjato se strachem, úzkostí nebo nepříjemnými prožitky.³⁶

Hájková definuje stres jako „*soubor podnětů nadměrně nepříznivě zatěžujících organismus v oblasti duševní i tělesné.*“³⁷ Stres vzniká obvykle na základě nějakého podnětu, resp. příčiny, nazývaní se stresor. Záleží pak na samotném jedinci, zda je schopen stresu odolat či nikoliv.

Jakým způsobem je možné stresu předcházet nebo jej alespoň částečně eliminovat? Podstatným mechanismem je především správné zpracování časového harmonogramu tak, aby pracovník měl dostatečné množství relaxace a spánku.

Relaxace je podle literatury opakem stresu a představuje stav hlubokého somatického i psychického uvolnění, napomáhající odstranit přebytečné nervové, emoční a svalové napětí. Relaxace je nezbytná pro průběh regeneračních dějů.³⁸ K odbourání stresu, uvolnění napětí a obnovení rovnováhy jsou často doporučovány různé techniky relaxace. Dosáhnout jich je možné procesem učení, zejména pak sebepoznáním. Průměrná doba relaxace závisí na konkrétních potřebách jedince, okolnostech a jeho volném času. Trvat by měla minimálně tři až sedm minut. Účinek relaxace roste s její pravidelností, tedy když ji jedinec zakomponuje do svého životního stylu a pravidelně opakuje.³⁹

Stejně jako je tomu u relaxace, tak i **spánek** slouží k odbourávání stresu a neméně důležitou roli hraje v souvislosti s procesem učení. Spánek představuje stav organismu, kdy u člověka dochází k minimální fyzické námaze, změnám v úrovních vědomí a fyziologických funkcí. Během spánku dochází k promazávání, třídění a fixaci

³⁶ STACKEOVÁ, Daniela. *Relaxační techniky ve sportu: [autogenní trénink, dechová cvičení, svalová relaxace]*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3646-4. s. 7.

³⁷ HÁJKOVÁ, Eva. *Rétorika pro pedagogy*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-1990-0. s. 161-162.

³⁸ STACKEOVÁ, Daniela. *Relaxační techniky ve sportu: [autogenní trénink, dechová cvičení, svalová relaxace]*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3646-4. s. 32-33.

³⁹ MACHOVÁ, Jitka a KUBÁTOVÁ, Dagmar. *Výchova ke zdraví. 2.*, aktualizované vydání. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5351-5. s. 152-153.

paměťových stop. Střídají se dvě fáze spánku – hluboká svalová relaxace (tzv. REM fáze) a svalové napětí.⁴⁰

Vždy je důležité zohlednit délku spánku jedince pro zlepšení jeho deklarativní a procedurální paměti. Správný spánek by měl být vždy tak dlouhý, aby se během něj stačilo vystřídat čtyři až pět spánkových cyklů. Řada odborníků se domnívá, že pro organismus člověka není vhodné jak nedostatečné, tak i nadměrné množství spánku. Jakmile je spánku věnováno málo času, organismus se u jedince rychleji opotřebovává a dochází ke ztrátě sil na jejich obnovu.

Nadměrné množství spánku naopak způsobuje stav utlumení, potlačení výkonnosti a aktivity. Správným spánkem rozumíme takový spánek, který je přiměřeně dlouhý a pravidelný.

Doporučená délka spánku se liší v závislosti na věku jedince, a lze předpokládat, že s dospíváním bude docházet ke změnám v nárocích na spánek. Nemá-li pracovník dostatečné množství spánku, začnou se u něj projevovat různé formy podráždění, nesoustředěnost, zhoršené fungování paměti, emoční labilita či horší pracovní výkonnost.⁴¹

Důležitou roli též hraje prostředí spánku a případné rušivé elementy. Těmi rozumíme například rušivé světelné vjemy (zejména se jedná o barvy modré a červené) nebo přítomnost hluku narušující svalovou relaxaci. Doporučováno je mimo jiné před spánkem neřešit sebekritické otázky a problémy, naopak je vhodné kladně hodnotit svůj den a poukázat na pozitiva.⁴²

⁴⁰ BEDRNOVÁ, Eva a PAUKNEROVÁ, Daniela. *Management osobního rozvoje: duševní hygiena, sebeřízení, efektivní životní styl. 2.*, aktualizované a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-381-6. s. 50-53.

⁴¹ ŠKODA, Jiří a DOULÍK, Pavel. *Psychodidaktika: metody efektivního a smysluplného učení a vyučování*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3341-8. s. 33-38.

⁴² BEDRNOVÁ, Eva a PAUKNEROVÁ, Daniela. *Management osobního rozvoje: duševní hygiena, sebeřízení, efektivní životní styl. 2.*, aktualizované a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-381-6. s. 50-53.

4.2 Strava, pitný režim

Mezi zdravým životním stylem, ke kterému by měl jedinec směřovat, a **kvalitou stravy** včetně dostatečného **pitného režimu**, je velmi těsný vztah. Studie ukazují, že více než 40 % všech civilizačních onemocnění je příčinou dlouhodobě nevyvážené anevyhovující stravy. Aby bylo možné předcházet potenciálním onemocněním a snižovat tak riziko jejich vzniku, je nezbytné hledět na určitá pravidla stravování.⁴³

Chybou je domnívat se, že stravovací návyky hrají velice důležitou roli jen v období dospívání. Na druhé straně je pravda, že to, jakým způsobem bude vypadat budoucí život, je ovlivněno právě stravovacími zvyklostmi, které si jedinec přináší z původního rodinného prostředí. Každý pracovník by měl mít pestrou a plnohodnotnou stravu, odpovídající kvalitativně i kvantitativně věkovým zvláštnostem jedince a rovněž zásadám zdravé výživy.

Zdravá strava zvyšuje schopnost lépe reagovat, posiluje koncentraci, vede k lepší motivaci, kreativitě a zlepšuje náladu. Špatná strava naopak obvykle vede ke zdravotním problémům a rovněž, není-li vyvážená, vede ke snížení výkonnosti pracovníka.

Doporučuje se obecně dodržovat **pravidelný stravovací režim**, tedy pět dávek potravin denně. Častou chybou ve stravování pracovníků bývá vynechávání snídaně. Důvodů může být hned několik, ať již se jedná o obavy pocházející z pracovního prostředí nebo z důvodu špatného rozvržení času. To se pak odráží na pracovních výsledcích. Pracovníci záhy dostávají hlad a přestávají se plně soustředit na pracovní úkony. Totéž platí o svačinách a jejich domácí přípravě. Právě zmíněná domácí příprava svačiny je nejméně ideální variantou. Ve chvíli, kdy pocítí pracovník urgentní hlad, obvykle volí stravu, která mu nepřinese potřebné výživové hodnoty (např. sladkosti, slané pochutiny apod.) a neodpovídá zásadám zdravé výživy. Doporučená je kombinace celozrnného pečiva, netučných mléčných výrobků, zeleniny a ovoce.⁴⁴ Opomenut nesmí být ani výše uvedený pitný režim, který má neméně významný vliv na pracovníkův výkon. Nejenom, že napomáhá regulovat tělesnou teplotu, ale zabraňuje též přehřívání organismu, zejména

⁴³ KUKAČKA, Vladislav. *Výživa a pitný režim jako předpoklad pro pohybovou činnost*. Studia Kinanthropologica, 2009. s. 81-87.

⁴⁴ MACHOVÁ, Jitka a KUBÁTOVÁ, Dagmar. *Výchova ke zdraví. 2.*, aktualizované vydání. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5351-5. s. 33-37.

pak v letních dnech. Za vhodný druh nápoje se doporučuje obyčejná pitná voda z vodovodu, vody balené a neslazené. V průměru bychom měli za běžných klimatických podmínek vypít v rozmezí 2 až 3 litrů tekutin, přičemž 80 % tohoto množství by mělo pocházet z nápojů.⁴⁵

Co se týče stravování pracovníků v kantýně, je potřeba vzít v potaz skutečnost, že jídelny na rozdíl od domácího stravování nemohou zajistit veškeré potraviny v potřebném množství. Chybí zde zejména přísun ovoce, zeleniny či nízkotučných mléčných výrobků.⁴⁶

4.3 Dojížd'ka a vyjížd'ka do práce

Vzdálenost a případné dojíždění do práce nemusí na první pohled působit jako součást životního stylu pracovníků, nicméně podíváme-li se na tento fakt z hlediska stráveného času samotnou jízdou do práce, leckdy se jedná o hodiny a hodiny času, které nelze nechat bez povšimnutí.

Dojížd'ka (resp. vyjížd'ka) je považována vzhledem k četnosti za pracovníkovu nejčastější formu cestování, představuje ovšem nejnižší stupeň bdělosti a potěšení. Pracovník je přímo ovlivněn dobou cestování, zvoleným dopravním prostředkem, aktuálním psychickým stavem či aktivitami, kterým se během cestování věnuje. Udává se, že nižší spokojenosti je na cestě do práce dosaženo při cestování autobusem než autem (omezíme-li se na skutečnost existence pouze těchto dvou dopravních prostředků). Důvodem je zejména možnost sociální interakce s ostatními spolucestujícími a pocit nezávislosti. To ovšem neplatí univerzálně, neboť jsou jedinci, kteří i přes tyto okolnosti dají přednost sociálním sítím, a tak přichází o čas, který by mohl být stráven jinak. V kontextu lepšího využívání času je pak auto považováno za lepší dopravní prostředek na cestu do práce než autobus. Nejenom že během jízdy může docházet k sociálním interakcím s rodinou, ale rovněž k vyššímu komfortu nebo plnění pracovních úkolů. To

⁴⁵ https://www.mzcr.cz/Verejne/obsah/leto-a-pitny-rezim_1987_5.html *Léto a pitný režim*. Mzcr.cz [online]. [vid. 2020-03-11].

⁴⁶ MACHOVÁ, Jitka a KUBÁTOVÁ, Dagmar. *Výchova ke zdraví*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5351-5. s. 33-37.

vše je ovlivněno časem stráveným na cestách do práce. Obecně platí, že čím delší cesta, tím nižší spokojenost jedince.⁴⁷

4.4 Práce a pracovní přestávky

Během pracovního dne jsou pro zaměstnance povinně zakomponovány přestávky. Jsou určeny především pro odpočinek a odreagování se od náročné pracovní činnosti. Jejich úloha v pracovním režimu je nesmírně důležitá, vliv mají na výkon pracovníka, jeho koncentraci a paměť. Pro přestávky je typické, že jsou zcela v režii samotného pracovníka. Sám rozhoduje, zda dá přednost komunikaci se spolupracovníky, jiným samostatným aktivitám nebo dnes stále častěji i trávením času s mobilním telefonem v ruce. Vždy by měla být však zachována hlavní myšlenka, a to důraz kladený na fyzický a psychický odpočinek pro načerpání a regeneraci sil.

Délka a frekvence přestávek se odvíjí od náročnosti povolání. Je nutné rozlišovat pracovní přestávku a bezpečnostní přestávku. Každá má jinou definici a jiné požadavky, které jsou podrobněji uvedeny v Zákoníku práce.⁴⁸

Přestávka v práci představuje pro zaměstnavatele povinnost poskytnout zaměstnanci nejdéle po 6 hodinách nepřetržité práce přestávku na jídlo a oddech po dobu minimálně 30 minut. U mladistvých zaměstnanců má zaměstnavatel povinnost jim poskytnout přestávku v práci nejdéle po 4,5 hodinách nepřetržité práce. Přestávka v práci se nezapočítává do pracovní doby.

V případě, že se jedná o pracovní činnost, která nemůže být přerušena, např. z důvodu technologického postupu, musí být zaměstnanci poskytnuta přiměřená doba na jídlo a oddech. Konkrétní minimální čas přestávky není přesně definován. U mladistvých zaměstnanců platí, že mají nárok na 30 minutovou přestávku. Doba přestávky bez přerušení provozu se započítává do pracovní doby. Přestávka v práci na jídlo a oddech

⁴⁷ WESTMAN, Jessica et al. *Children's travel to school: satisfaction, current mood, and cognitive performance*. Transportation. November 2017, vol. 44, no. 6, s. 1365-1382. ISSN 00494488. DOI: <http://dx.doi.org.zdroje.vse.cz:2048/10.1007/s11116-016-9705-7>. s. 1365-1382.

⁴⁸ Nařízení vlády č. 361/2007 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci. a Zákon č. 309/2006 Sb., kterým se upravují další požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

nemusí trvat celých 30 minut v kuse. Je možné ji rozdělit, avšak pouze tak, aby jedna její část trvala minimálně 15 minut. Přestávku není možné čerpat na začátku a konci pracovní doby.

Bezpečnostní přestávka se řídí zvláštními právními předpisy a nárok na ní mají pouze zaměstnanci, kteří:

- vykonávají činnost, která zatěžuje jejich organismus - např. práce v chladu, práce s následky lokální svalové zátěže, práce v nepřírozené poloze, monotónní práce, zraková zátěž apod.,
- pracují s rizikovými faktory - např. chemikálie, biologičtí činitelé, vysoká prašnost,
- jsou součástí provozu silniční dopravy - řídí dopravní prostředek,
- jsou členy posádky vrtulníku nebo letadla a další, které jsou uvedeny níže.

Bezpečnostní přestávku není možné vybírat na začátku a konci pracovní doby. Započítává se však do pracovní doby. Probíhá-li pracovní přestávka na jídlo a oddech současně s bezpečnostní přestávkou, započítává se do pracovní doby zaměstnance.

4.5 Volný čas, volnočasové aktivity

Ta část dne, která není výhradně věnována pracovním aktivitám, je obvykle nazývána jako volný čas. Myšlena je tím doba strávená činnostmi, která má **odpočinkový charakter** bez záměru zvýšení produktivity ve prospěch společnosti. Druh vykonávané činnosti by pak měl být zcela v režii samotného jedince, obvykle se jedná o čas strávený oddechem a zábavou. Volný čas musí umožňovat prostor pro odpočinek, aby došlo k fyzickému a duševnímu zotavení.

Názory na definici volného času se rozcházejí, a proto neexistuje jednotné vymezení tohoto pojmu. V literatuře se setkáváme s různými přístupy zohledňující historické, sociologické, pedagogické, ekonomické a další přístupy. Primárně existují dva hlavní proudy, které se v pojetí volného času liší. Negativní pohled vnímá volný čas jako zbývající dobu po vykonání veškerých školních a osobních záležitostí, pozitivní na něj

naopak nahlíží jako na prostor pro svobodné realizování aktivit bez cizí regulace. Shodu lze vnímat v názoru, že volný čas je přirozenou součástí života, a proto neodmyslitelně patří do denního režimu každého z nás.⁴⁹

Přístup k volnému času se liší napříč jednotlivými věkovými skupinami lidí a také jejich preferencemi. Dá se předpokládat, že dospělí budou volit jiné volnočasové aktivity než senioři. S přibývajícím věkem jedince se obvykle mění postoj k trávení volného času díky vývojovým a životním změnám. Člověk rovněž bývá ovlivněn přirozenými změnami technologického a společenského rozvoje.

Rozhodující vliv na utváření způsobu trávení volného času má rodina. S ohledem na jejich budoucnost, je důležité, aby se naučili, jak správně, a především smysluplně, nakládat se svým volným časem.

4.6 Pohybová aktivita

Sport a pohybové aktivity jsou základním výrazovým prostředkem člověka, odráží jeho dimenzi humanity v každé společnosti.

Samotný **pohyb a sportovní aktivity** jsou zejména z důvodu používání moderních technologií stále více snižovány, a to jak v životě dospělých jedinců, tak i ve volném čase studentů. O to více je alarmující, že mnozí dospělí pohybovým aktivitám ve svém volném času však nikterak nevěnují pozornost. Příčin může být hned několik, často jde pouze o špatně sestavený time management. A právě z důvodu nevhodnosti času a následné ztráty volnočasových aktivit jsou pro pracovníky leckdy méně podstatné pohybové či sportovní činnosti přesunuty do pozadí. Odstranění pohybu z běžného života žáka je ale nevhodné, neboť právě pohyb napomáhá k odbourání stresu, zvyšuje duševní svěžest a zajišťuje stabilitu jeho duševní výkonnosti. Přičteme-li k tomu, pracovníkovi špatné stravovací návyky, může mít situace neblahý vliv na jeho fyzické a duševní zdraví.

⁴⁹ KRATOCHVÍLOVÁ, Emília. *Pedagogika volného času: výchova v čase mimo vyučování v pedagogické teorii a praxi*. Bratislava: Univerzita Komenského, 2004. ISBN 80-223-1930-9. s. 75-80.

Pohybové aktivity mimo jiné mohou napomoci k prevenci proti nežádoucím sociálním vlivům.⁵⁰

V České republice se v posledních letech těší stále většímu zájmu tzv. koncept pohybové gramotnosti. Co je jeho hlavní podstatou? Pohybová gramotnost zaměřuje svoji pozornost na způsobilost a motivaci využití pohybového potenciálu jedince ke zdokonalení jeho životního stylu při dané kultuře (v níž se nachází a je jí formován) a při jeho aktuální pohybové kapacitě. Nejedná se o filozofii, ale spíše koncept napomáhající profitovat ze své lidské přirozenosti – tělesné dispozice. Rodiče a pedagogové by měli dbát na to, aby si děti osvojili pohybovou gramotnost zejména v období školního věku, neboť to má bezprostřední vliv na jejich budoucí zdravotní stav a kvalitu života.⁵¹

4.7 Návykové chování vzhledem k médiím a sociálním sítím

Při zohlednění životního stylu pracovníků je nutné poukázat na fenomén leckdy až nepřiměřeně návykového chování ve vztahu k počítačům, mobilním telefonům, sociálním sítím a dalším médiím. Místo aktivnějšího využívání námi omezeného času se jedinci velmi často uchylují ke zmíněné masové komunikaci, **ztrácejí tak zájem o různé volnočasové aktivity a přicházejí o velmi ceněný osobní kontakt „tváří v tvář“**. Tento stav ovšem není typický pouze pro žáky základních a vyšších škol, dospělí jedinci totiž také tráví podstatnou část svého volného času po boku médií a sociálních sítí.⁵²

Co všechno je možné si pod pojmem sociální sítě představit? Jedná se zejména o využívání celé řady online komunikačních aplikací – chatů, blogování (tj. publikace článků nebo fotografií), diskusí nebo seznamek. Sociální sítě jsou dnes již na takové úrovni, že zahrnují výše jmenované komunikační aplikace dohromady (např. Facebook, Instagram atd.).

⁵⁰ FLEMR, Libor, NĚMEC, Jiří a NOVOTNÝ, Ondřej. *Pohybové aktivity ve vědě a praxi*. Praha: Karolinum, 2014. ISBN 978-80-246-2621-5. s. 129-130.

⁵¹ 25 VAŠÍČKOVÁ, Jana. *Pohybová gramotnost v České republice*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2016. ISBN 978-80-244-4883-1. s. 17-18.

⁵² MACHOVÁ, Jitka a KUBÁTOVÁ, Dagmar. *Výchova ke zdraví. 2.*, aktualizované vydání. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5351-5. s. 104-107.

Proč mají jedinci tendenci se k nim uchýlovat? Důvodů může být hned několik. Prostřednictvím sociálních sítí je možné komunikovat, seznamovat se s novými lidmi, prezentovat sami sebe nebo jen vyhledávat informace.

Sociální sítě jsou v dnešní době velmi snadno dostupné, stačí vlastnit chytrý telefon, a proto nejsou z hlediska času považovány za dlouhodobou několik hodin trvající soustředěnou aktivitu. Oproti dalšímu typu návykového chování – hraní online her (typické právě pro studenty základních a středních škol) jsou sociální média méně nápadná, a ne natolik konfliktní, neboť jsou obvykle uskutečňována v průběhu celého dne tzv. v menších blocích a „za běhu“. To má ovšem leckdy za následek odkládání úkolů a dalších povinností. Online hry jsou také poměrně velký zlozvyk především u mladší generace, která je schopna jejich hraním zaplnit tři až čtyři hodiny času.

Ve chvíli, kdy se u jedince začnou projevovat znaky abstinčních příznaků, relapsu nebo konfliktu s okolím, hovoříme o vzniku závislosti na užívání sociálních sítí. Nadměrné trávení času nad médii může způsobit problémy v oblasti zdravého fyzického a psychosociálního vývoje jedince. Dochází k zanedbání sociálních dovedností, ztráty empatie a soucitu, etického cítění a vytváření si zkresleného obrazu světa jako útěk od reálných problémů. Jedinec by ale neměl být plně odstráněn od sociálních sítí a médií, neboť mu v přiměřené výši poskytují poměrně velké množství nových poznatků či napomáhají k vytvoření přátelství.

V následující páté kapitole se podíváme na motivaci, která je hybnou silou v základních činnostech a aktivitách jedince a má přímou souvislost s pracovní výkonností, spokojeností zaměstnanců a kvalitou jejich života.

5 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

Motivace má z pohledu personalistiky a pracovní výkonnosti nezanedbatelný význam. Je jednou z nejmocnějších hybných sil na pracovišti. Motivace pochází ze dvou zdrojů. Obvykle je dělena podle zdroje na vnější (mimo osobu) a vnitřní.⁵³

5.1 Motivace a její druhy

Existují dva druhy motivace. Vnitřní nás žene za splněním cílů pro naše vlastní upokojení. Vnější může nabývat podoby příslovečné „kudly na krku“, kdy jsme k plnění cíle nuceni okolím bez ohledu na to, co si přejeme a co ne. Z **vnitřní motivace** jsme ochotni podstoupit dlouhá léta studií, jen abychom pak mohli dělat vysněné povolání. **Vnější motivaci** představují třeba přísní rodiče dohlížející na to, zda malý houslista denně odcvičí svou porci etud a stupnic. Vnější motivace často směřuje k „vedlejšímu cíli“. To když například mladý houslista necvičí proto, že by miloval hru na housle, nýbrž proto, že tím chce udělat dojem na děvče, které se mu líbí. Psychologové jsou přesvědčení, že oba typy motivace jsou účinné. Vnitřní motivaci považují za důležitou především pro dosažení dlouhodobých cílů. Právě dlouhodobá motivace se ale zkoumá obtížně. V laboratořích dokážou psychologové efektivně posoudit především krátkodobou motivaci.⁵⁴

Bedrnová a Nový uvádějí, že: *„pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly - pohnutky, motivy. Ty činnost člověka (tj. jeho chování, resp. poznávání, prožívání i jednání) určitým směrem orientují (zaměřují), v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou*

⁵³ WURTZEL, N. *Business Motivation*. In. www.sideroad.com [online], 2011 [cit. 6. 12. 2020]. Dostupné: <www.sideroad.com>.

⁵⁴ ROZHLAS.CZ. *Klíčem k úspěchu je vnitřní motivace*. In. www.rozhlas.cz [online], 2011 [cit. 6. 12. 2020]. Dostupné: <http://www.rozhlas.cz/leonardo/clovek/_zprava/klicem-k-uspechu-je-vnitri-motivace-1371911>.

aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání.“⁵⁵

Jakousi jednotkou motivace můžeme vidět **motiv**. Motiv může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl.⁵⁶

Motivy obsahují tyto dvě složky:

- **energizující:** dodávají sílu a energii jednání lidí,
- **řídící:** dávají směr jednání, lidé se rozhodují pro určitou věc a ne pro jinou, vybírají způsob a postup jak této věci dosáhnout.⁵⁷

5.2 Motivace a výkon zaměstnanců

Armstrong definuje, že: „*všechny organizace se zajímají o to, co by se mělo udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Znamená to věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí a – co je nejdůležitější – práce, kterou vykonávají, a podmínky v organizaci, za nichž tuto práci vykonávají. Cílem je samozřejmě vytvářet a rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí, které napomohou tomu, aby jednotliví pracovníci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání managementu.*“⁵⁸

Nakonečný zdůraznil, že: „*v současné době neexistuje žádná jednotně přijímaná teorie pracovní motivace.*“⁵⁹

⁵⁵ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3. s. 241.

⁵⁶ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3. s. 242

⁵⁷ BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování: Jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1. s. 170

⁵⁸ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2, s. 159.

⁵⁹ NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2. s. 54

Základní teorie pracovní motivace, které byly definovány v průběhu 20. století, můžeme rozdělit na:

- **Taylorismus:** tento směr se řídí následujícími pravidly: **výběr** nejschopnějších lidí pro vykonávání dané činnosti; **naučení** zaměstnance těm nejvýkonnějším metodám a nejekonomičtějším pohybům a **motivace** nejlepších zaměstnanců pomocí vyšších platů.⁶⁰
- **Human relations:** je spojeno se jménem profesora Harvardské univerzity G. Eltona Mayo, který ji zformoval ve 20. a 30. letech 20. století. Dle Nakonečného byla: „jeho teorie znamenala průlom v pohledu na člověka jako pracovníka, neboť potřeba efektivnosti využití pracovní síly současně s odlidštěním sociálních vztahů na pracovišti, se v mnoha podnicích začala stávat mezí, kterou nebylo možné překonat. Člověk proto musel být přestán brán jako člověk ekonomický, nýbrž se na něj muselo začít nahlížet jako na bytost, pro kterou jsou důležité i sociální vztahy.“⁶¹
- **Humanizace práce:** díky jistému zklamání z *human relations* se objevila tato další teorie. U **human relations** totiž nedošlo k proklamovanému trvalému zvyšování pracovního úsilí a ony měkké formy řízení (zvýšená spoluúčast zaměstnanců, naslouchání pracovníkům, neautoritativní chování vedoucích pracovníků) se staly pro pracovníky jakýmsi zvykovým právem.⁶² Za jedny z hlavních představitelů teorie humanizace práce můžeme brát A. H. Maslowa, D. McGregora, V. H. Vrooma, F. Herzberga a dalších. V době poválečné se začala projevovat vyšší vzdělanost obyvatelstva, díky níž začali dělníci klást vyšší požadavky na vykonávanou práci a na větší možnosti ovlivňování podniku. Do praxe se zavádí nový obor andragogika, který je u nás znám spíše pod svým českým ekvivalentem jako tzv. podniková pedagogika-vzdělávání a výchova dospělých. V praxi se začínají uplatňovat nové formy obohacování práce jako job

⁶⁰ NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2. s. 55.

⁶¹ NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2. s. 58.

⁶² NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2. s. 60.

rotation, job enlargement a job enrichment. Ani tato třetí teorie pracovní motivace nebyla ušetřena kritiky. Nejčastěji jí bylo vyčítáno přílišné přecenění intristických motivů, neboli motivační význam práce samé. Kritici tuto myšlenku neodmítají absolutně, tvrdí pouze, že působí jen na velmi omezenou část pracovníků.⁶³

Má-li autor uvést adekvátní motivační program, který byl použit v historii, nelze opomenout filosofii Tomáše Bati, který prohlásil, že: *„z každého dělníka by se měl stát spolupodnikatel. Účastí na zisku dělníky přesvědčil, aby pro něj pracovali tak, jako by to byla jejich firma. Vytvořil geniální systém: postavil pro dělníky domky, restaurace, obchody. Tím jim - kromě slušného výdělku - dával pocit, že pro ně dělá maximum. Dělníci ušetřili, ale peníze vraceli firmě. Navíc je měli uložené v Baťou vytvořených a jím také ovládaných kampeličkách. Města, která na tomto principu Baťa vytvořil po celém světě, se firma snaží zachovat, i když v nich byla výroba bot kvůli levné asijské konkurenci zastavena. Značka Baťa se snaží udržet svou image. Důkazem je francouzské město Bataville, kde před 7 lety zkrachovala továrna na výrobu bot s 843 zaměstnanci. Nedávno přišla Sonia Baťová, manželka Tomáše Bati ml., s nápadem přestavět tovární haly na byty a ve městě vybudovat parky, obchody a domy pro přestárlé farmáře.“*⁶⁴

⁶³ NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2. s. 64-70.

⁶⁴ MINERALFIT. *Motivace zaměstnanců*. In. www.mineralfit.cz [online], 2011 [cit. 6. 12. 2020]. Dostupné: <www.mineralfit.cz>.

6 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY

6.1 Benefity a jejich vazba na hodnocení pracovníků

Hodnocení má plnou souvislost s řízením pracovního výkonu. Koubek specifikuje, že: *„řízení pracovního výkonu představuje strategičtější a integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo častěji písemné smlouvy mezi manažerem (bezprostředním nadřízeným) a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu. Na základě zmíněné dohody či smlouvy tedy dochází k provázání vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníka, určité podoby hodnocení pracovníka, mající spíše formu zkoumání faktorů pracovního výkonu a odměňování pracovníka. Zároveň dochází k provázání podnikových, týmových a individuálních cílů s klíčovými, základními schopnostmi lidí. Jde v podstatě o výraz zvyšující se participace každého pracovníka na řízení.“*⁶⁵

Hodnocení pracovníků je velmi důležitá činnost. Z pohledu personalistiky je důležité zjišťování pracovníka výkonu, plnění jeho úkolů a vztahy na pracovišti i vztahy s vnějším okolím. Dále se hodnocení promítá do poskytování potřebné zpětné vazby a sdělování zjištěných výsledků jednotlivým pracovníkům. V poslední fázi chápe hodnocení jako hledání cest a tvorbu opatření ke zlepšování výkonů pracovníků.⁶⁶

Pro zaměstnance je důležité, aby věděli, že jejich výkon je hodnocen pomocí objektivních metod hodnocení, že jejich práce a výsledky snažení se monitorují. Výkony zaměstnanců se mohou porovnávat také s ostatními kolegy a v poslední době se přistupuje i na to, že do celkového rozhodnutí o odměně se promítá i sebehodnocení zaměstnance. Celkové hodnocení tedy napomáhá k tomu, že odměna za vykonanou práci je pak spravedlivější a více motivační. To vše je možné pouze za těch podmínek, že

⁶⁵ KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004, 210 s. ISBN 80-7261-116-X, s.

⁶⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. 365 s. ISBN 80-7261-033-3, s. 194.

zaměstnanec zná dopředu systém hodnocení, kritéria posuzování a vazbu hodnocení na odměňování.⁶⁷

Pro firmy jsou většinou rozhodující a důležité podniky bývají rozhodující zpravidla následující cíle:

- určit úroveň pracovního výkonu, kvalitu práce pracovníka a rozpoznat potenciál jeho výkonu,
- určit silné a slabé stránky každého pracovníka,
- dát pracovníkům příležitost ke zlepšení, má-li pracovník rezervy ve výkonu a předpoklady k dalšímu rozvoji,
- získat podklady k odměňování podle individuálního výkonu,
- identifikovat potřeby zvyšování kvalifikace a možnosti dalšího postupu,
- motivovat k výkonu, ke zvyšování kvalifikace, k identifikaci s cíli organizace a ke zvýšení loajality k organizaci,
- získat informace o názorech pracovníků na svoji práci, systému řízení organizace, o faktorech spokojenosti nebo nespokojenosti.⁶⁸

Z pohledu oblasti hodnocení zaměstnanců je nutností, aby se vedení firem zaměřilo na následující oblasti: a) **výstup** – představován výkony a výsledky, které lze určitým způsobem měřit (tržby, množství, náklady, kvalita); b) **vstup** – je vše, co pracovník do úkolu vkládá např. znalosti, zkušenosti; c) **proces** – chápeme jako mezičlánek mezi vstupy a výstupy, jak se zaměstnanec chová při výkonu své práce, jaký má k ní přístup (týmový hráč, zodpovědný apod.). Aby systém hodnocení byl co nejvíce

⁶⁷ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8, s. 81.

⁶⁸ KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 265 s. ISBN 80-7179-389-2, s. 137-138.

efektivní, je vhodné se zaměřit na všechny tři oblasti. Přitom však musíme respektovat cíle, které sledujeme a poté zůstane prioritní jedna nebo dvě oblasti.⁶⁹

Řada firem musí při zavádění hodnotícího systému zajistit aby byl/byla:

- zabezpečena **důsledná a přesvědčená podpora top managementu** – nejprve by se systém hodnocení měl zavést u top managementu společně s prodejci, poté postupovat dále v hierarchii,
- zohledněn **soulad systému s firemní kulturou**,
- podporována **strategie a cíle organizace** – hodnocení vždy musí formovat cíle a úkoly, jinak je ztrátou času,
- **akceptován systém zaměstnanci** – informovat zaměstnance několik týdnů předem, mohou se tak odstranit i případné nedostatky, projednat nový systém s odbory,
- zajištěna **administrativní nenáročnost**,
- systém nastaven tak, aby **navazoval na systémy odměňování a vzdělávání** – tak se zohlední prvky z minulosti i samotná budoucnost,
- zajištěna **nepřetržitost hodnocení** formálního (použití naplánovaných metod, většinou ročně nebo pololetně) a neformálního (pochvala, kritika, zpětná vazba ihned na pracovišti),
- nastaveno **hodnocení hodnotícího systému** – systém by měl být pružný a reagovat na objevující se potřeby, zásadní změny se doporučují řešit až po třech letech.⁷⁰

⁶⁹ HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8, s. 20-21.

⁷⁰ HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8, s. s. 86-88.

Rozlišuje dvě základní formy hodnocení:

- **Neformální hodnocení:** jedná se o průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným, má příležitostnou povahu a je určováno pocitem hodnotícího, jeho dojemem i momentální náladou. Neformální hodnocení nebývá zpravidla zaznamenáváno, týká se každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným a jen málokdy bývá příčinou personálního rozhodnutí.
- **Formální (systematické) hodnocení:** bývá racionálnější a standardizované, s pravidelným intervalem. Jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematickosti. Pořizují se z něj dokumenty, které se zařazují do osobních materiálů pracovníka a slouží jako podklady pro další personální činnosti.⁷¹

Hodnocení může být prováděno několika způsoby, přičemž nejobvyklejším hodnocením v českých firmách bývá prostřednictvím rozhovoru. Má-li být rozhovor úspěšný, mělo by být zohledněno:

1. **Objektivní a průběžné hodnocení výkonu zaměstnance:** důležité je mít k dispozici informace a fakta o pracovníkově výkonu a chování během hodnoceného období. Bez podkladů a konkrétních informací se jen stěží prosazuje do hodnocení objektivita.
2. **Aktivní spoluúčast hodnoceného a projev snahy hodnotitele o konstruktivní pomoc a nikoli pouze o kritiku:** největším úspěchem je přesvědčit hodnoceného o tom, že hodnocení není především hledání chyb na hodnoceném, ale objektivní zhodnocení jak pozitivních, tak problémových stránek pracovního chování. Obě strany mají možnost se vyjádřit k těm věcem, na které nebyl prostor k řešení a vysvětlení během pracovní doby.
3. **Nezačínat rozhovor negativními skutečnostmi:** velice vhodné je hned v úvodu nastolit nenucenou a důvěrnou atmosféru. U naprosté většiny zaměstnanců jsou

⁷¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2, s. 195-196.

okolnosti, které je možno uvést jako pochvalu a konstatovat spokojenost. Teprve potom se může přejít k problémovým věcem a začít s kritikou.

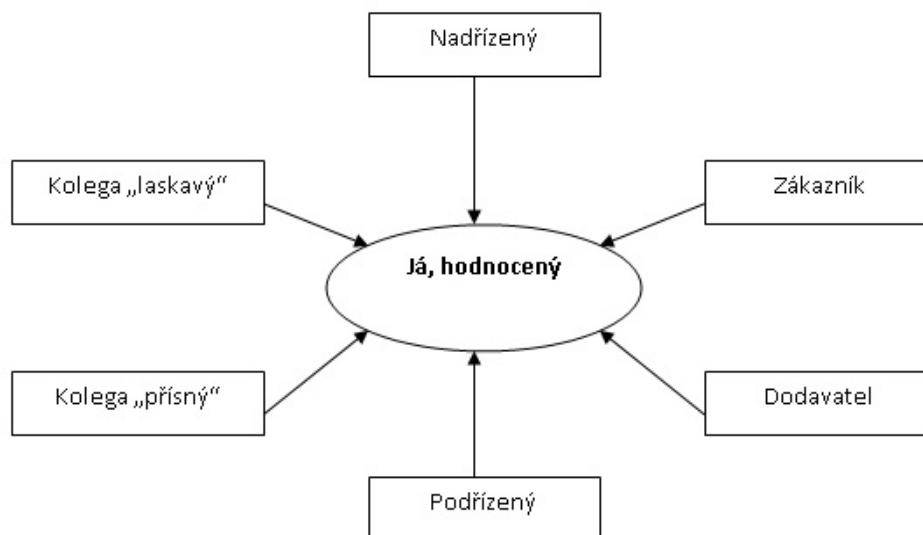
4. **Společné úsilí o řešení problémů jak pracovníka, tak i pracoviště a celého podniku, vedoucí ke společné dohodě a formulaci pracovních cílů a cílů osobního rozvoje:** je vhodné prezentovat hodnocení pracovníka hodnotitelem jako názor, o němž je možno dále diskutovat. Současně je možno naznačit, že hodnotitel je ochoten akceptovat jen názory **podložené fakty**, což platí i pro hodnoceného. Takové podmínky jednání mohou pak vyvolat důvěru hodnoceného a jeho přispění k řešení problémů. Je nutno dát najevo a dodržet tento princip, že se hodnotí především pracovní výkon a chování, nikoli osoba hodnoceného sama o sobě. V závěru je důležité se dohodnout na cílech, které budou posuzovány v příštím hodnotícím období.
5. **V hodnocení se nemají objevit překvapení pro hodnoceného:** na závažnější nedostatky musí být pracovník upozorněn při průběžném neformálním hodnocení a běžném operativním řízení zaměstnanců. Vytknout chyby poprvé až v ročním hodnocení nezbuzuje u pracovníka pocit férového jednání nadřízeného.
6. **Snaha zapojit pracovníka do procesu hodnocení a pokusit se realizovat prvky sebehodnocení:** nejúčinnější je takové hodnocení, s jehož závěry se pracovník ztotožní. Je třeba snažit se ho přimět k tomu, aby vyjádřil sám, jak vidí svůj pracovní výkon a chování, v čem se považuje za dobrého a v čem dosáhl úspěchu, kde pocítuje problémy a co je podle jeho názoru jejich příčinou.⁷²

Za velmi využívanou metodu v oblasti hodnocení pracovníků je **tři sta šedesáti stupňová zpětná vazba**. Tato hodnotící metoda spočívá v tom, že zaměstnanec podle stejných kritérií od různých lidí ze svého blízkého okolí. 360° zpětná vazba poskytuje

⁷² KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 265 s. ISBN 80-7179-389-2, s. 144-147.

zaměstnancům získat zprávu o tom, jak se jeví těm, se kterými přicházejí ve své práci do styku a kteří mohou posuzovat jejich výkon a úspěšnost.⁷³

Obrázek 3 360° zpětná vazba



Zdroj: HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8, s. s. 66.

6.2 Pracovní benefity

Ve věci zaměstnaneckých benefitů můžeme rozlišit klasické – finanční – benefity a benefity nefinanční, mezi které zařazujeme:

1. **Pochvaly:** k nejefektivnějším patří ty, které jsou udělovány nadřízenými pracovníkům neformálně během každodenního styku na pracovišti – většinou je toto prováděno formou krátkého písemného sdělení a přichází co nejdříve po

⁷³ E-360.CZ. *Agentura Motiv P s.r.o.* In. www.e-360.cz [online] 2015 [cit. 6. 2. 2020]. Dostupné: <http://www.e-360.cz/e360_cz/index.php>.

odměňované události. Další způsob udělení pochval je udělována buď v soukromí, nebo veřejně před ostatními spolupracovníky.

2. **Dary:** uznání v podobě darů, poukázek, dovolené nebo výletů, pohoštění aj.⁷⁴

Má-li autor diplomové práce shrnout systém či členění zaměstnaneckých výhod, tyto lze rozčlenit následovně:

- **Výhody sociální povahy** (životní a důchodové pojištění hrazené zcela či částečně společností, půjčky a ručení za půjčky, jesle a mateřské školky, příspěvky na rekreaci dětí apod.)
- **Výhody, které mají vztah k práci** (stravování, výhodnější prodej produktů společnosti zaměstnancům, vzdělání hrazené společností, podnikové parkoviště, příspěvek na úhradu cestovních nákladů při dojíždění do zaměstnání aj.)
- **Výhody spojené s postavením v organizaci** (služební automobily i pro soukromé účely, přidělení mobilního telefonu, nárok na společenský oděv a jiné náklady na reprezentaci společnosti apod.)
- **Výhody zkvalitňující využívání volného času** (kulturní a sportovní aktivity, organizování dotovaných zájezdů, příspěvek na dovolenou pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky aj.).⁷⁵

⁷⁴ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Přel. J. Koubek. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009. 442 s. ISBN 9788024728902, s. 326-328.

⁷⁵ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, 2007, 261 s. ISBN: 978-80-247-2202-3, s. 187.

PRAKTICKÁ ČÁST

7 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE

S ohledem na praktickou orientaci diplomové práce je tato kapitola věnována stručnému představení a charakteristice vybrané organizace. Autor se zde omezí na základní údaje, které mají přímý vztah k cíli diplomové práce.

ČEPS, a.s., je prosperující, respektovaná a aktivní společnost v evropském prostředí. Akciová společnost ČEPS působí na území České republiky jako výhradní provozovatel přenosové soustavy na základě licence na přenos elektřiny udělené Energetickým regulačním úřadem podle energetického zákona. Udržuje, obnovuje a rozvíjí 43 rozvodů se 77 transformátory, z nichž některé jsou určeny pro převádění elektrické energie z přenosové do distribuční soustavy, a trasy vedení s napětovou hladinou 400 kV o délce 3 780 km a 220 kV o délce 1 737 km.⁷⁶

V rámci elektrizační soustavy České republiky poskytuje ČEPS, a.s., přenosové služby a služby spojené se zajištěním rovnováhy mezi výrobou a spotřebou elektrické energie v reálném čase (systémové služby). ČEPS dále zajišťuje přeshraniční přenosy pro export, import a tranzit elektrické energie. Společnost se také dlouhodobě aktivně podílí na formování liberalizovaného trhu s elektřinou v ČR i v Evropě.

Společnost má pevně definované a transparentně uváděné vize a hodnoty, etický kodex, společenskou odpovědnost. Znění **vize** odpovídá poslání společnosti jako stabilního a spolehlivého prvku elektroenergetické soustavy ČR a EU a vnímání možných dopadů poruchových stavů na hospodářství a obyvatelstvo. Vize zohledňuje transformaci v elektroenergetickém sektoru. Tím předpokládá inovativní a flexibilní přístup při zajišťování poslání společnosti ČEPS v budoucích podmínkách a s ohledem na transformaci elektroenergetického prostředí.

ČEPS, a.s., chce být společností zabezpečující pro akcionáře trvalý růst hodnoty společnosti s odpovídajícími výnosy vlastního kapitálu. ČEPS, a.s., chce být vnitřně

⁷⁶ ČEPS, a.s.: *O společnosti* [online]. 2020 [cit. 2021-01-13]. Dostupné z: <https://www.ceps.cz/cs/o-spolecnosti>

pevná a informačně otevřená společnost, která má vůči svému okolí transparentní vazby, prokazuje vysokou odbornou úroveň i v rámci evropských struktur a prosazuje své oprávněné požadavky.

ČEPS, a.s., je provozovatelem přenosové soustavy ČR propojené s evropskými soustavami, zabezpečující akcionářům růst hodnoty společnosti. **Poslání** vyjadřuje dva závazky společnosti: plnit povinnosti provozovatele přenosové soustavy a povinnosti akciové společnosti. Vyvážené naplňování těchto závazků je nutným předpokladem pro řádné fungování společnosti a hlavním úkolem představenstva a managementu.

ČEPS, a.s., musí zajistit bezpečný a spolehlivý provoz a rozvoj elektroenergetické přenosové soustavy v rámci propojených evropských soustav. Společnost silně vnímá důležitost spolehlivé dodávky elektřiny pro fungování hospodářství ČR v kontextu zajištění **energetické bezpečnosti ČR**.

ČEPS, a.s., má v souladu se svými stanovami tyto **orgány**: valnou hromadu, dozorčí radu a představenstvo.⁷⁷

Valná hromada je nejvyšším orgánem společnosti a rozhodnutím o změně stanov může zřídit i další orgány společnosti, vymežit jejich působnost, způsob rozhodování a stanovit délku funkčního období.

V souladu se stanovami společnosti ČEPS valná hromada volí a odvolává členy **dozorčí rady** s výjimkou členů volených a odvolávaných zaměstnanci stanov společnosti. Dozorčí rada ČEPS, a.s., má devět členů v souladu se stanovami. V působnosti dozorčí rady je zejména volba a odvolání členů představenstva, dohled na výkon působnosti představenstva a na činnosti společnosti.

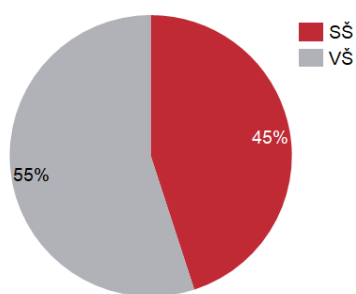
Představenstvo je statutárním orgánem společnosti, řídí její činnost a jedná jejím jménem. Představenstvo stanovuje strategii, zabezpečuje obchodní vedení společnosti, řídí obchodní a podnikatelské činnosti, vykonává práva zaměstnavatele, svolává valnou hromadu a o své činnosti pravidelně informuje dozorčí radu. Působnost představenstva je

⁷⁷ ČEPS, a.s.: *Vedení společnosti* [online]. 2020 [cit. 2021-01-13]. Dostupné z: <https://www.ceps.cz/cs/o-spolecnosti>

podrobně uvedena ve stanovách, které jsou schváleny valnou hromadou a uloženy ve sbírce listin obchodního rejstříku vedeného Městským soudem v Praze.

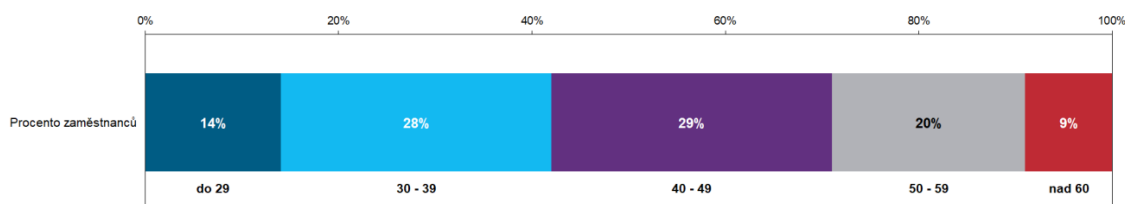
K 30. 9. 2020 byl **fyzický stav zaměstnanců** 601 (585 zaměstnanců k 31. 12. 2019). Průměrný přepočtený stav zaměstnanců k 30. 9. 2020 činil 588,4. Ze statistických údajů dále vyplývá, že k 30. 9. 2020 převládá ve společnosti počet zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním a nejvíce zaměstnanců ve společnosti je ve věkové hranici 40 – 49 let.⁷⁸

Graf 1 Podíl zaměstnanců podle vzdělání



Zdroj: ČEPS, a.,s. *Souhrnná zpráva ČEPS, a.,s., za leden - září 2020* [online]. 2020 [cit. 2021-01-13]. Dostupné z: <https://www.ceps.cz/cs/o-spolecnosti>

Graf 2 Podíl zaměstnanců podle věku



Zdroj: ČEPS, a.,s. *Souhrnná zpráva ČEPS, a.,s., za leden - září 2020* [online]. 2020 [cit. 2021-01-13]. Dostupné z: <https://www.ceps.cz/cs/o-spolecnosti>

⁷⁸ ČEPS, a.,s. *Souhrnná zpráva ČEPS, a.,s., za leden - září 2020* [online]. 2020 [cit. 2021-01-13]. Dostupné z: <https://www.ceps.cz/cs/o-spolecnosti>

Společnost podporuje systematické vzdělávání zaměstnanců. Zasaduje se o kvalitní a bezpečné pracovní prostředí. Prostřednictvím spolupráce s vysokými školami se společnost ČEPS podílí i na výchově mladé generace energetiků v ČR.

Společnost se aktivně zajímá o své zaměstnance věnuje jim i jejich měnícím se potřebám náležitou péči. Dbá na vyvážení jejich pracovního a osobního života. Snaží se vytvářet přátelské a příjemné prostředí, podporovat otevřenou a čestnou komunikaci se vzájemným respektem.

V rámci zkvalitňování pracovního prostředí a péče o zaměstnance byl od roku 2018 realizován projekt **Žiju zdravě**. Jeho hlavním cílem je realizovat aktivity vhodné pro sportovce, ale i pro nespportovce, zaměřit se nejen na sport, tedy fyzické zdraví, ale i duševní zdraví, na vztahy a na práci. Projekt se snaží společnost propojit i se společenskou odpovědností a ve jménu zdraví pomáhat společně pod logem firmy.

Obrázek 4 Logo projektu Žiju zdravě



Zdroj: ČEPS, a.s. interní materiály společnosti

Ředitelka sekce HR a korporátní služby Diana Procházková zahájila projekt Žiju zdravě slovy: „Zapojujeme se do řady sportovních aktivit. Jezdíme na kole, běháme, soutěžíme na Sportovním dni, ale také chodíme na masáže a snažíme se jíst zdravě. Vše děláme pro své zdraví, pro radost. Ale co kdybychom toho společně udělali ještě víc? Záleží nám na tom, abyste se cítili dobře, zdravě a spokojeně.“ Mezi cíle projektu patří

prevence civilizačních onemocnění, motivace ke zdravému životnímu stylu, zvýšení informovanosti zaměstnanců v oblasti výživy nebo podpora týmové spolupráce. V rámci projektu byly v roce 2018-2019 realizovány tyto aktivity:

- **Běh.** Zájemci uběhli stovky kilometrů. Vánoční atmosféra všechny okouzila při ČEPS Christmas Night Run 2018. Na jaře zájemci zaměstnanci ČEPS rozběhli sérii „Běhej lesy“ a na osmi závodech obdivovali krásy Lednice, Karlštejna, Brd, Vysočiny, Bílé, Jizerské, Slavkovského lesa a nočních Boletic. Právě tam také slavila úspěch Jana Miklová, která se v celkovém pořadí série nazvané „Lesů paní“ umístila na krásném 9. místě! Podzim si účastníci zpestřili tradičním závodem Běchovice – Praha a také Během 28. října organizovaným Českou obcí sokolskou.

Obrázek 5 Fotodokumentace z projektu Žiju zdravě 2018-2019



Zdroj: Interní archiv ČEPS, a.s

- **„Do práce na kole“.** V roce 2018 se do projektu spolku AutoMat zapojilo 94 kolegů, o rok později 113.

Obrázek 6 Fotodokumentace z projektu Žiju zdravě 2018-2019



Zdroj: Interní archiv ČEPS, a.s

- **Aktivní relaxace a péče o duševní zdraví.** Zájemci si mohli zatančit na festivalu Mezi ploty, fandili na Světovém poháru v Biatlonu 2018 a zápasech ve florbalu. Užili si také Sportovní dny ČEPS 2018 i 2019.

Obrázek 7 Fotodokumentace z projektu Žiju zdravě 2018-2019



Zdroj: Interní archiv ČEPS, a.s

- **Vzdělávání v oblasti zdraví, výživy a správné techniky pohybu.** Od května 2018 proběhly postupně na všech lokalitách ČEPS tři série workshopů zaměřené na vyvážené stravování a fyzioterapii. Správnou techniku běhu si mohli zájemci v září 2018 natrénovat s Milošem Škorpilem. Od května 2018 do května 2019 byli zaměstnancům na intranetu pravidelně poskytovány informace o zdravé výživě a tipy na zdravé recepty.

Obrázek 8 Fotodokumentace z projektu Žiju zdravě 2018-2019



Zdroj: Interní archiv ČEPS, a.s

- **Pomoc a vzájemná solidarita.** Na vánočním minijarmarku díky nákupu kalendářů „Všechno je normální“ sestavených z fotografií známých osobností v situacích, jimž musí čelit lidé s Alzheimerovou nemocí, a Aloisových ponožek pomohli zaměstnanci získat nejen finanční prostředky, ale i povědomí o činnosti Nadačního fondu Seňorina.

Obrázek 9 Fotodokumentace z projektu Žiju zdravě 2018-2019



Zdroj: Interní archiv ČEPS, a.s

8 KVANTITATIVNÍ VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

8.1 Cíl výzkumu a hypotézy

Cílem diplomové práce je na základě kvantitativního šetření navrhnout konkrétní opatření ve zvolené organizaci. Autor práce vychází z ústřední teze, že kvalita života a zdravý životní styl vedou nejen ke spokojenému životu, ale také k efektivitě pracovního výkonu a pohodě na pracovišti. Tak aby mohla organizace nabízet svým zaměstnancům benefity ve formě smysluplných sportovních aktivit musí znát jejich preference. Velmi podstatnou složkou efektivitě nabízeného programu jsou nejen samotné nabízené aktivity, ale i vnitřní motivace aktérů nabízených aktivit. Bohužel nelze předpokládat, že každý zaměstnanec bude motivován a chtít se do sportovních a dalších nabízených aktivit, i když budou realizovaná formou soutěží, zapojit. Proto je třeba na celý proces nahlížet na základě systematické personální práce podpořené znalostmi z oblasti andragogiky a psychologie osobnosti a zdraví.

Za účelem splnění cíle práce byly formulovány tři základní hypotézy které se pokusí autor ověřit:

1. **Mezi zaměstnanci bude převažovat zájem o pokračování programu Žiju zdravě prostřednictvím nabízených workshopů.**

Autor vychází z předpokladu, že mezi zaměstnanci projekt Žiju zdravě I., realizovaný v roce 2018-2019, vzbudil velmi pozitivní ohlas a podnítil zájem o pokračování projektu Žiju zdravě II.

2. **Sportovní workshopy budou více využívány zaměstnanci z poboček mimo Prahu.**

Při formulaci této hypotézy, vychází autor z předpokladu, že mimo hlavní pobočku v Praze mají zaměstnanci lépe uspořádaný time management, méně času stráví cestováním a tudíž mají více času na dobrovolné zapojení do programu. Zároveň lze mimo Prahu předpokládat vhodnější prostředí pro provozování celé řady aktivit, jako je jízda na kole do práce, běh a další.

3. Zaměstnanci budou samostatně motivováni k využívání benefitu v podobě karty MultiSport.

Karta MultiSport, poskytovaná zaměstnavatelem, umožňuje využívat celou řadu benefitů ve formě volných či zlevněných vstupů na sportovní i kulturní akce. Zde autor předpokládá, že díky účasti na jednotlivých workshopech kde zájemci získají informace o vhodných způsobech zdravého životního stylu, budou vnitřně motivováni samostatně aktivně vyhledávat kvalitní způsob relaxace nabízený v programu Multisport.

8.2 Metodika výzkumu

Navazující praktická část prostřednictvím dotazníkového šetření analyzuje zájem zaměstnanců o nabízené sportovní a další vybrané aktivity. Výstupem práce bude návrh optimálního řešení, která napomohou k zefektivnění a prevenci nezájmu ve zkoumané oblasti.

Výzkumné šetření bylo provedeno za využití dotazníkové techniky sběru dat. Pozitivním přínosem užití dotazníku je, že za pomoci „dotazníku je zjištění dat a informací o respondentovi, ale i jeho názorů a postojů k problémům, které dotazujícího zajímají“.⁷⁹ Jednoznačnou výhodou dotazníku je, že respondent může za poměrně krátkou dobu oslovit více respondentů nežli je tomu například u rozhovorů apod. Zároveň dotazník je pro respondenta zcela anonymní, tudíž může odpovídat o svých postojích, názorech a zkušenostech zcela otevřeně, aniž by se musel obávat svého prozrazení. Získané informace a výsledná data lze oproti rozhovorům snadněji zpracovávat, kvantifikovat, a následně lze výsledky generalizovat a paušalizovat pro širší cílovou skupinu nežli pouze pro ty respondenty, kteří se přímo účastnili výzkumného šetření. Avšak nevýhodou dotazníkového šetření je skutečnost, že respondent odpovídá výhradně

⁷⁹ PELIKÁN, Jiří. *Základy empirického výzkumu pedagogických jevů*. 2., nezměn. vyd. Praha: Karolinum, 2011, s.105. ISBN 978-80-246-1916-3.

na uzavřené, polootevřené a „sem tam“ i otevřené otázky, proto jeho odpovědi nejdou „do hloubky“, spíše se pohybují v obecné rovině.⁸⁰

Cílovou skupinou respondentů výzkumného šetření byli všichni zapojení zaměstnanci do programu Žij zdravě I. 2018-2019 ze všech poboček Praha, Nošovice, Šumperk, Hradec Králové a Turnov.

Respondenti, kteří byli vybráni z účastníků projektu Žiju zdravě I., byli autorem osloveni prostřednictvím intranetu, kde byl na nasdílen odkaz na vyplnění online dotazníků nebo také osobně, kdy byly respondentům distribuovány dotazníky v papírové podobě. Dotazníkové šetření bylo realizováno v časovém horizontu 20.5. 2020 až 7.10.2020. Výzkumu se účastnilo celkem 72 zaměstnanců, kteří odpovídali na jednotlivé otázky podle míry svého zapojení.

Pro zpracování, a pro následné vyhodnocení dotazníků byly od respondentů získané informace analyzovány a prezentovány za využití grafických výstupů (grafů), které poukazují na výsledky vlastního šetření.

Při realizaci výzkumného šetření je velmi důležité dodržovat etická pravidla výzkumu. Jedná se o nutnost faktu, kdy respondent musí, před zahájením výzkumu, podepsat vlastní souhlas s účastí na výzkumném šetření. Z tohoto důvodu byli všichni komunikační partneři před zahájením výzkumu seznámeni s tématem a problematikou práce. Mimo jiné jim bylo vysvětleno a ozřejmeno, že výzkumné šetření bude probíhat v úplné anonymitě, a že tedy konečné výsledky výzkumného šetření budou využité výhradně ke zpracování praktické části textu. Šetření bylo tedy realizováno formou anonymních dotazníků. Při konečném zpracování výzkumného šetření byla zachována plná mlčenlivost a anonymita všech zúčastněných, a to podle zákona č. 110/2019 Sb., o zpracování osobních údajů.

⁸⁰ Tamtéž s. 105-108

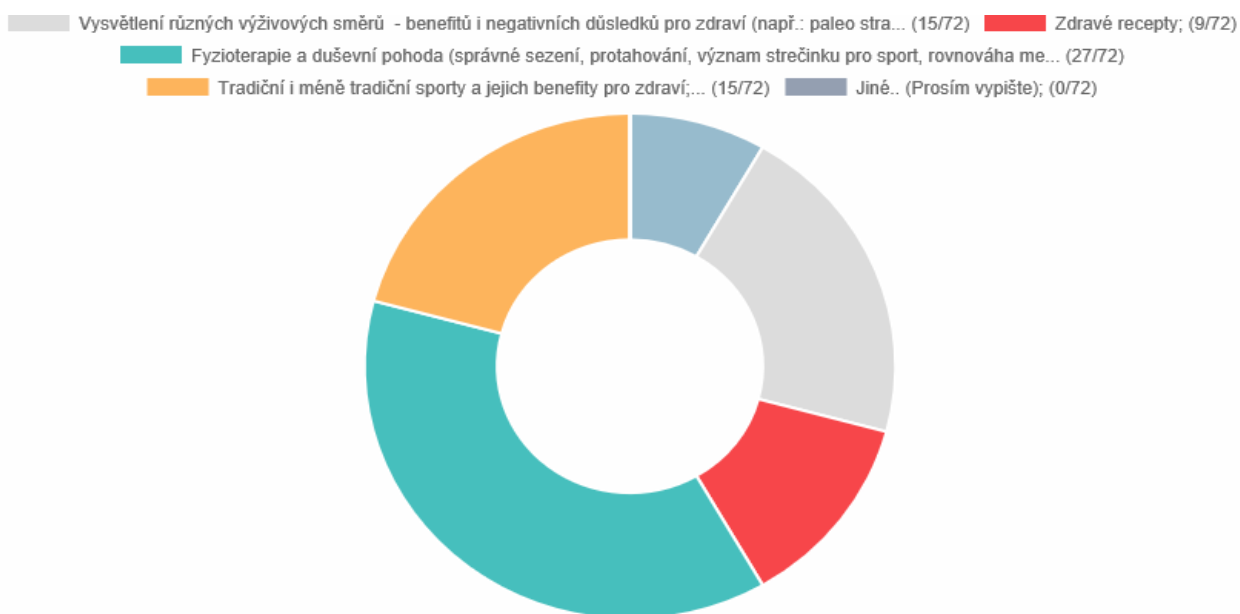
8.3 Výsledky výzkumného šetření

V této podkapitole jsou prezentovány a graficky představeny výsledky jednotlivých otázek z dotazníku. Plné znění otázek v dotazníku je uvedeno v Příloze B.

1) Jaká témata by podle Vás měla být více zastoupena na intranetu Skupiny ČEPS? Lze zvolit i více možností.

- Fyzioterapie a duševní pohoda (správné sezení, protahování, význam strečinku pro sport, rovnováha mezi pracovním životem a soukromým životem, aktivní odpočinek); (27/72)
- Vysvětlení různých výživových směrů - benefitů i negativních důsledků pro zdraví (např.: paleo stravování, autoimunitní protokol, whole 30, ketóza a keto dieta, cukr free, doplnění vitamínů a dalších doplňků stravy); (15/72)
- Tradiční i méně tradiční sporty a jejich benefity pro zdraví; (15/72)
- Zdravé recepty; (9/72)
- Doporučení z oblasti zdravé výživy týkající se redukce hmotnosti; (6/72)
- Jiné. (0/76)

Graf 3 Jaká témata by podle Vás měla být více zastoupena na intranetu Skupiny ČEPS?

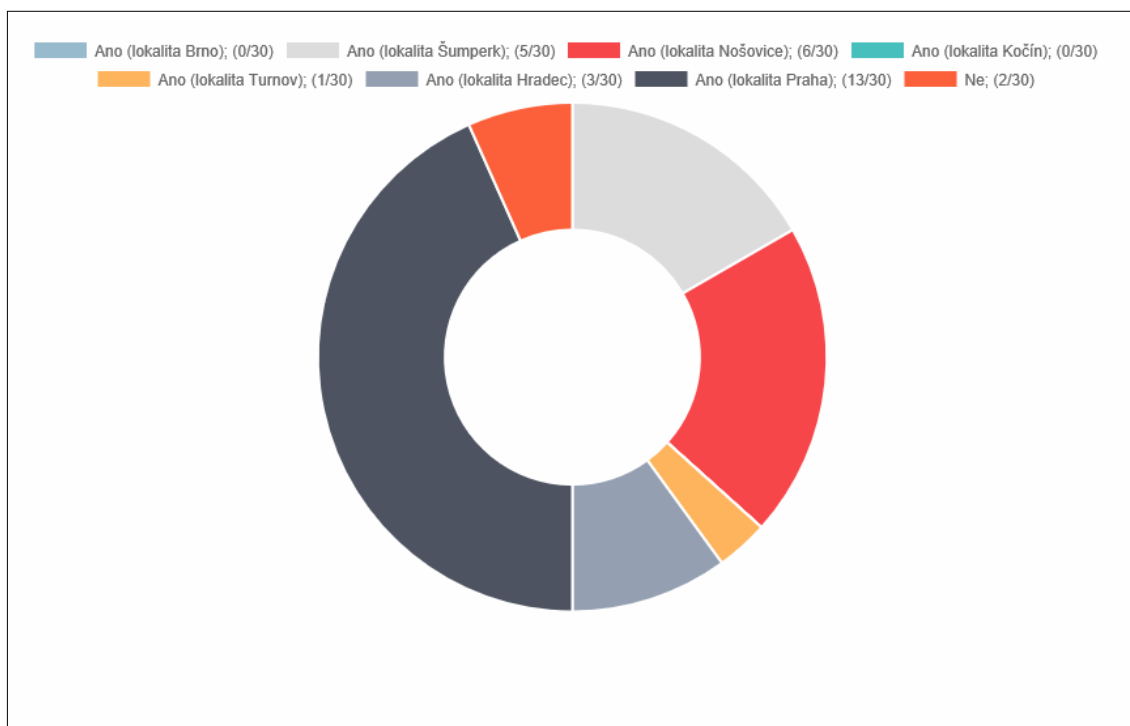


Zdroj: vlastní výzkumné šetření

2) Máte zájem o pokračování workshopů zaměřených na zdravý životní styl?

- Ano. **(28/30)**. Pořadí dle lokalit: Praha (13/28), Nošovice (6/28), Šumperk (5/28), Hradec (1/28), Turnov (3/28);
- Ne. **(2/30)**

Graf 4 Máte zájem o pokračování workshopů zaměřených na zdravý životní styl?

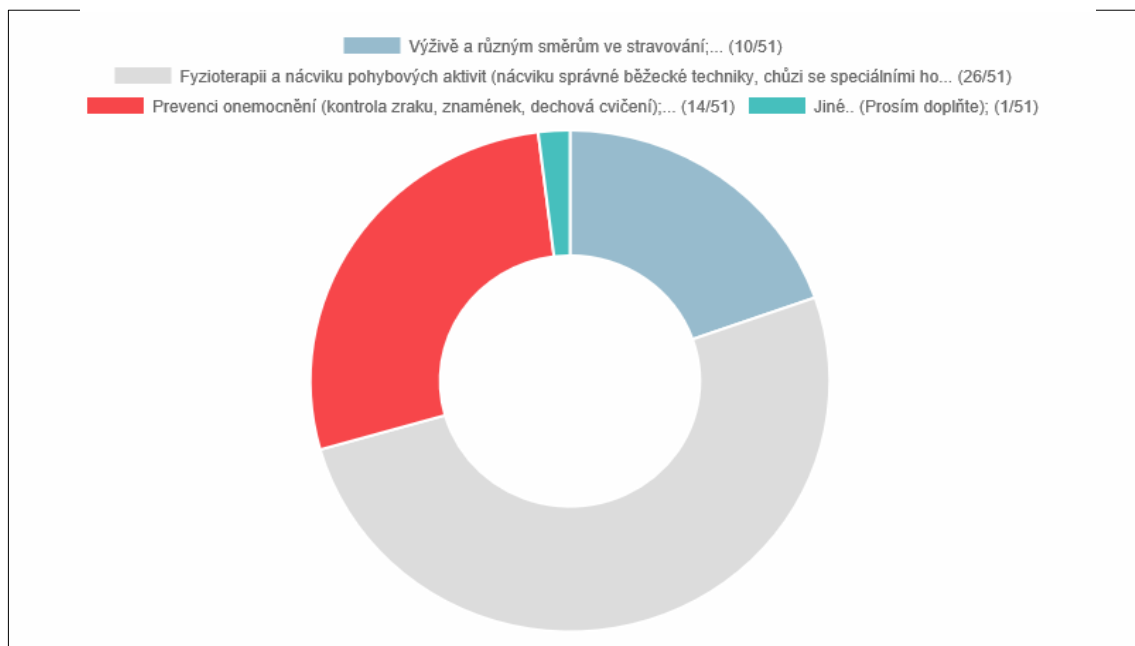


Zdroj: vlastní výzkumné šetření

3) Čemu by se workshopy měly věnovat?

- Fyzioterapii a nácviku pohybových aktivit (nácviku správné běžecké techniky, chůzi se speciálními holemi - "nordic walking", cvičení typu „zdravá záda“); **(26/51)**
- Prevenci onemocnění (kontrola zraku, znamének, dechová cvičení); **(14/51)**
- Výživě a různým směrům ve stravování; **(10/51)**
- **Jiné – viz komentář zaměstnankyně:** „Slyšela jsem o rychlém a velmi efektivním cvičení do kanceláře od firmy Fpohybu, dělají školení pro firmy, ráda bych ho vyzkoušela :-).“ **(1/51)**

Graf 5 Čemu by se workshopy měly věnovat?

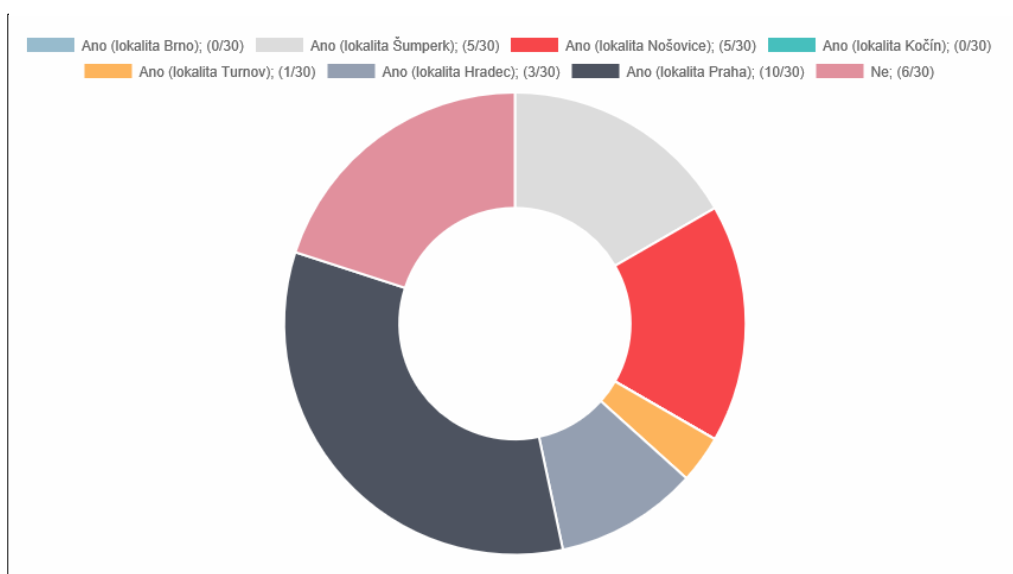


Zdroj: vlastní výzkumné šetření

4) Chcete si vyzkoušet nácviu správné běžecké techniky?

- Ano. (24/30). Pořadí dle lokalit: Praha (10/24), Nošovice (5/24), Šumperk (5/24), Hradec (3/24), Turnov (1/24);
- Ne. (6/30)

Graf 6 Chcete si vyzkoušet nácviu správné běžecké techniky?

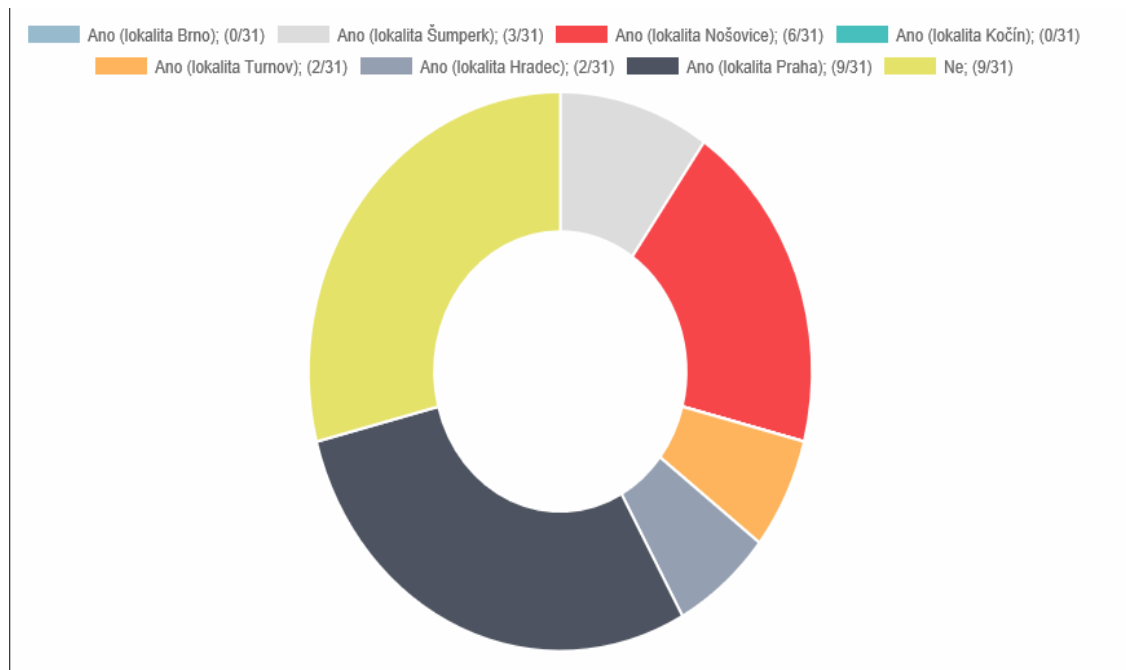


Zdroj: vlastní výzkumné šetření

5) Využili byste servis kol?

- Ano. **(24/31)**. Pořadí dle lokalit: Praha (9/24), Nošovice (6/24), Šumperk (3/24), Hradec (2/24), Turnov (2/24);
- Ne. **(9/31)**

Graf 7 Využili byste servis kol?

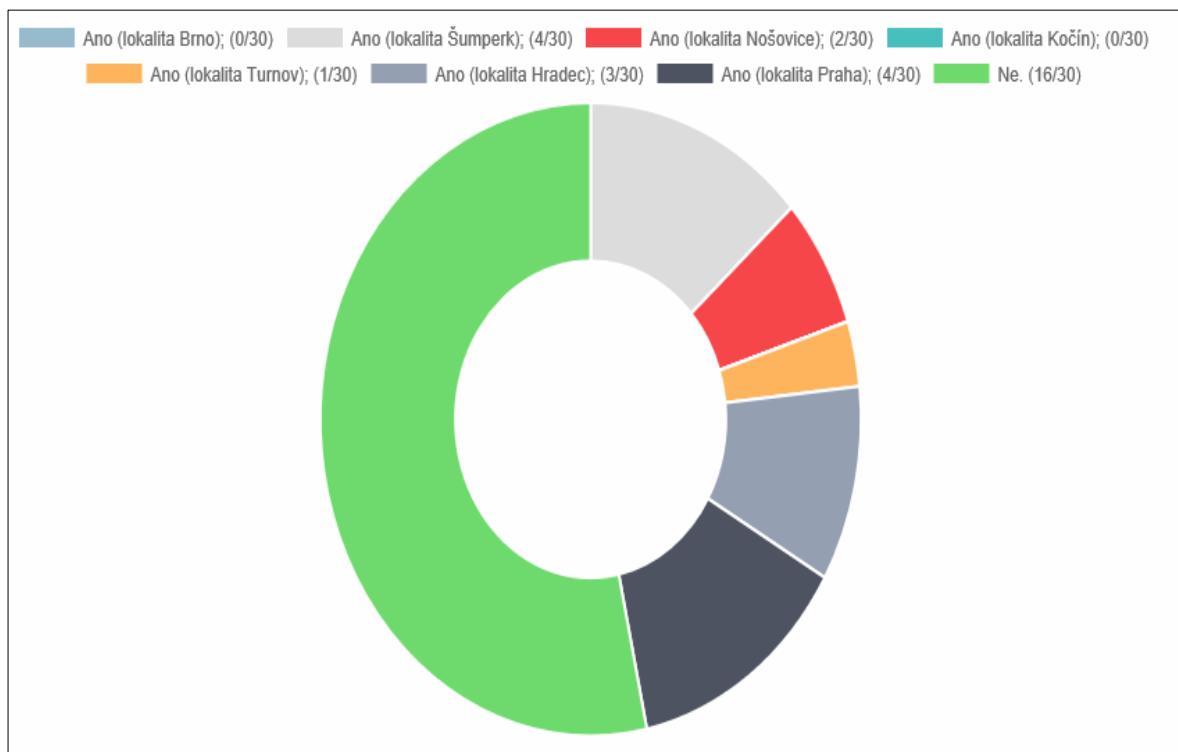


Zdroj: vlastní výzkumné šetření

6) Zúčastnili byste se tréninku nordic-walking (chůze se speciálně upravenými trekingovými holemi)?

- Ano. **(24/30)**. Pořadí dle lokalit: Praha (4/24), Nošovice (2/24), Šumperk (4/24), Hradec (3/24), Turnov (1/24);
- Ne. **(16/30)**

Graf 8 Zúčastnili byste se tréninku nordic-walking?

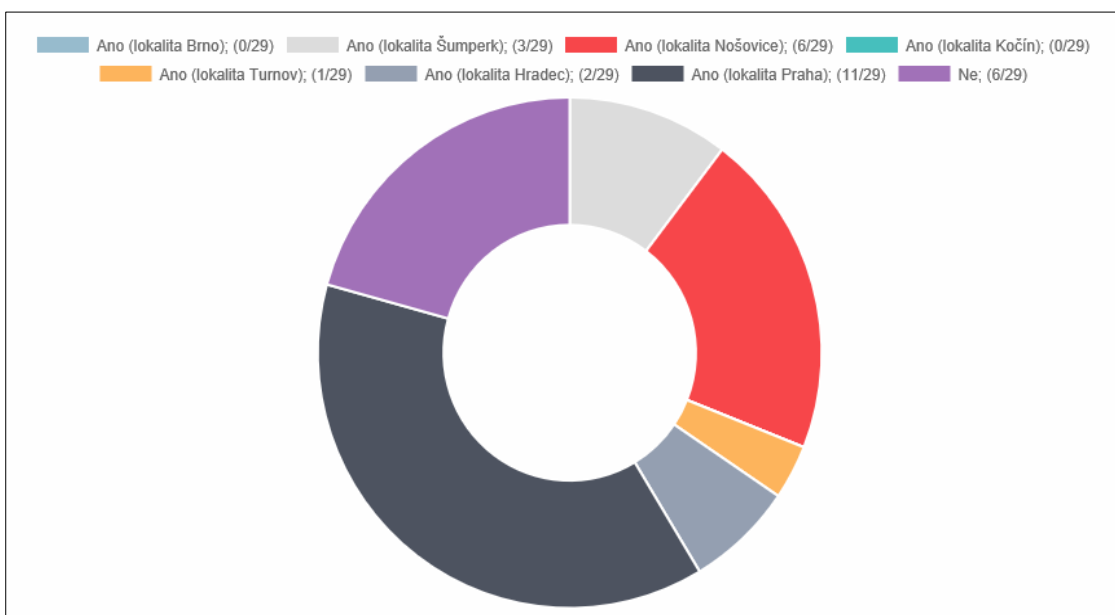


Zdroj: vlastní výzkumné šetření

7) Zaujala by Vás možnost nácviku správné techniky plavání s trenérem?

- Ano. **(23/29)**. Pořadí dle lokalit: Praha (11/23), Nošovice (6/23), Šumperk (3/23), Hradec (2/23), Turnov (1/23);
- Ne. **(6/29)**

Graf 9 Zaujala by Vás možnost nácviiku správné techniky plavání s trenérem?

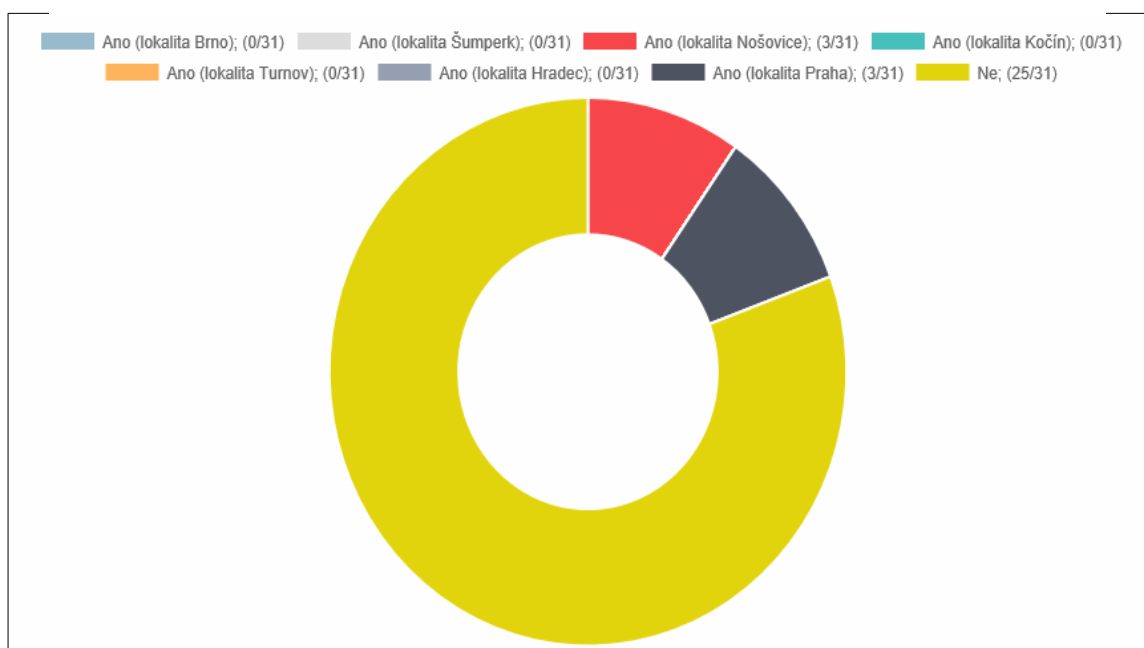


Zdroj: vlastní výzkumné šetření

8) Využíváte kartu MultiSport?

- Ano. (6/31). Pořadí dle lokalit: Praha (3/6), Nošovice (3/6);
- Ne. (25/31)

Graf 10 Využíváte kartu MultiSport?

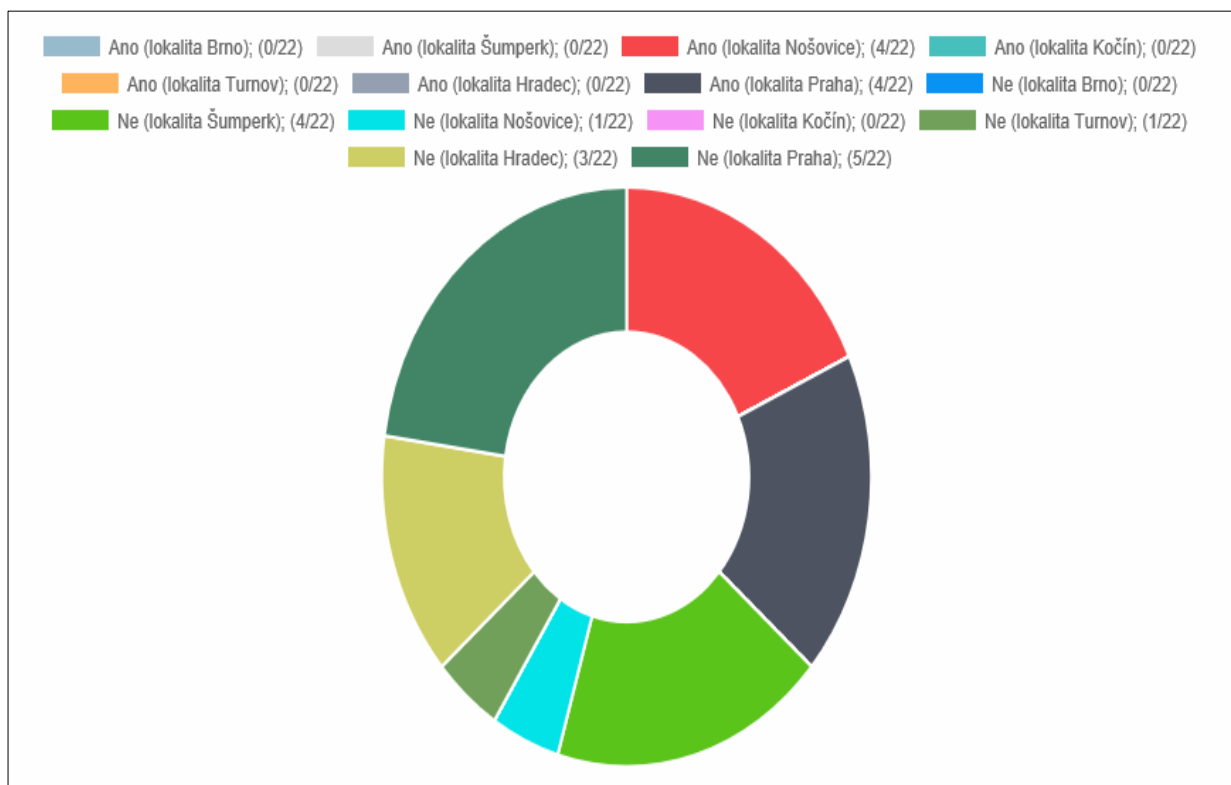


Zdroj: vlastní výzkumné šetření

9) Jste spokojeni s dostupností aktivit, které lze MultiSport kartou hradit?

- Ano. **(8/22)**. Pořadí dle lokalit: Praha (4/6), Nošovice (4/6);
- Ne. **(14/22)**. Pořadí dle lokalit: Praha (5/6), Šumperk (4/22), Nošovice (1/6), Hradec (1/6);

Graf 11 **Jste spokojeni s dostupností aktivit, které lze MultiSport kartou hradit?**



Zdroj: vlastní výzkumné šetření

10) Máte s kolegy v oblibě nějaký sport, který by si podle Vás zasloužil podporu napříč společnostmi? Napište nám prosím víc.

Odpovědi zaměstnanců:

- Finská sauna pro zaměstnance;
- Oblíbený a dostupný sport je běh. Velmi oceňuji podporu seriálu „Běhej Lesy“ naší společnosti. Děkuju;
- Funkční trénink (crossfit);
- Fotbal nebo futsal, florbal, volejbal, stolní tenis.
- Lyžování (lokalita Šumperk);
- Bowling (zmněn celkem 3x);
- Lyžování (sjezdové i běžecké);
- Badminton;

- **Dotaz:** „*V některých společnostech se vedou lekce jógy na pracovišti, bylo by to možné i u nás?*“
- Florbal, basketbal, volejbal, lyžování, cyklistika, ping-pong, sokol.
- Stolní tenis, volejbal, basketbal, sokol;
- Stolní tenis a rádi bychom měli někde v areálu BHD (uvnitř) stůl, kde by bylo možné si po práci zahrát;
- Fotbal, chodíme hrát po práci s několika kolegy;

11) Jaké téma z oblasti sportu a výživy je pro Vás momentálně aktuální? Čemu se věnujete, protože sám/sama chcete, nebo to potřebujete řešit?

- Zaujala mě v dobrém činnost **fyzioterapeutů**, kteří se snaží nalézt komplexní řešení, namísto vidění pouze lokalizovaného problému. Aktuálně řeším s fyzioterapeutkou problém s došlapem a bolesti klenby nohy, která mě již hodně dlouhou dobu limituje při běhání. A až nyní si začínám uvědomovat, jak je vše v těle provázané a propojené;
- Běh, jóga, zpevnění středu těla, zvýšení rozsahu pohybu;
- **Dotaz:** „*Není společnost Čeps i sponzorem překážkových běhů, typu Spartan race, Predator race, Gladiator race či triatlonů, kde by mohl zaměstnanec startovat za zvýhodněných podmínek?*“
- Jak se zdravě stravovat v závodní jídelně;
- Výživa při pravidelném tréninku;
- Funkční trénink, cvičení s vlastní váhou;
- Chodím na tréninky plavání s trenérem;
- Posilování na závěsném systému TRX, rychlá chůze;
- Zlepšení kondice, hubnutí; Raw strava;
- Zvládnutí správné techniky sportů;
- Dieta pro autoimunitní onemocnění, hormonální nerovnováha;
- Bolest zad z dlouhého sezení;
- Aktuální je řešit posílení středu těla, správné ergonomické vybavení pracoviště, protahování zad, aby nebolela. Správné návyky sezení, péče o zádové svalstvo;
- Fyzioterapie, příležitostná náhrada stravy při nedostatku času;
- Správný pohyb, fyzioterapie;
- Aktuálně se snažím sama zaměřit na správné držení těla a s tím spojený i správný posed při práci, začala jsem kvůli tomu plavat;
- Jak a kde nakupovat kvalitní jídlo a jak ho připravovat;
- Technika běhu, technika plavání, jak správně sedět v práci, jak se protahovat v pracovní době;
- Stolní tenis a rádi bychom měli někde v areálu BHD (uvnitř) stůl, kde by bylo možné si po práci zahrát;
- Fotbal, chodíme hrát po práci s několika kolegy;

12) Je něco jiného, co byste nám chtěli sdělit?

Odpovědi zaměstnanců:

- Myslím, že za program, který jste rozběhli, si zasloužíte velkou pochvalu a určitě by bylo fajn v něm pokračovat;
- Venkovní street work-out area. Pokud nemůže být přímo v areálu společnosti na Bohdalci, ocenil bych podporu jeho zbudování v těsné blízkosti;
- Už jsem psal výše, děkuji za podporu seriálu „Běhej Lesy“! Je příjemné vidět loga firmy, pro kterou pracuji, na této akci;
- Oblíbený a dostupný sport je běh. Velmi oceňuji podporu seriálu „Běhej Lesy“ naší společností. Děkuju;
- Po letošních workshopech už vím, jak by mělo vypadat zdravé stravování. Skoro vždy, když přijdu do závodní jídelny v Nošovicích, si říkám: Aha, tak takhle přesně to nemělo vypadat. Možná by stálo za to přetavit teorii v praxi;
- Rád bych měl k dispozici i jiné možnosti volnočasových aktivit v rámci sportovních karet. Karta MultiSport mi po několika měsících přestala vyhovovat a navíc byla využitelná pouze na sportovní aktivity, jiní poskytovatelé za příznivější cenu nabízejí využití karet i na kulturní rekreaci.
- Rád bych požádal o přehodnocení výhod Multisport karty a ActivePass z pohledu přínosů a využitelnosti pro jednotlivé zaměstnance. Možná by bylo vhodné třeba i formou dotazníku spustit průzkum, který z těchto benefitů je pro zaměstnance atraktivnější, ať už mezi těmi kdo už tento benefit nyní využívá, ale i kdo by případně začal využívat v případě přechodu na ActivePass. Díky;
- Uvítal bych možnost jiné volnočasové karty než MultiSport. Po zkušenostech blízkých přátel se ve společnostech poskytuje kromě zmíněné MultiSport karty i karta ActivePass od Sodexo, která nabízí i jiná portfolia provozoven a za nižší náklady. Sám navštěvuji provozovnu, kde není karta MultiSport přijímána na rozdíl od ActivePass. Dle informací mých přátel či kolegů se nejedná o ojedinělou zkušenost. Věřím, že širší portfolio možností volnočasových karet bude více vyhovovat potřebám zaměstnanců;
- Děkujeme vám za tyto skvělé akce :-);
- Uvítal bych více společných aktivit jako např. běhání nebo cvičení/protahování a ve větší pravidelnosti;

- Je to super, že existují tyto semináře :-);
- Byla jsem letos na 2 workshopech o zdravé výživě a oba byly moc fajn a užitečné. Jen tak dál :-);
- Děkuji za péči o zaměstnance v oblasti zdraví. Námět pro lepší náladu po celý den, ranní protažení např. <https://www.prozeny.cz/clanek/cviceni-pro-lenochy-aneb-5-minut-staci-abyste-si-nastartovali-metabolismus-41654>;
- Stejně jako jsem psal v Dotazníku sekce Facility management, uvítal bych v areálu na Bohdalci venkovní workoutové hřiště a případně trenéra, který by navedl zaměstnance v prvotních trénincích. Dále by nebyla špatná jóga;
- Myslím, že velikým přínosem by byla konzultace s fyzioterapeutem, ale taková že by každému nastavil správně sezení u počítače;
- **Dotaz:** Co třeba uspořádat firemní bazar sportovních potřeb? Rád bych nějaké nepoužívané prodal a možná i koupil. Nebo celkově by se mi možná líbilo mít firemní bazar;

5.3 Vyhodnocení výzkumných cílů a hypotéz

Realizované dotazníkové šetření zhodnotilo preference zaměstnanců a poukázalo na možná slabá místa nabízených aktivit. Jak se ukázalo velmi podstatnou složkou efektivitu nabízeného programu jsou nejen samotné nabízené aktivity, ale i možnosti a vnitřní motivace zaměstnanců. Za účelem navržení pokračování projektu Žiju zdravě II., který by vedl k zapojení většího počtu zaměstnanců a současně i jejich spokojenosti byly formulovány tři základní hypotézy:

1. **Mezi zaměstnanci bude převažovat zájem o pokračování programu Žiju zdravě prostřednictvím nabízených workshopů.**

Platnost této hypotézy potvrzuje otázka č.2. Kdy ze 30 respondentů kladně odpovědělo 28 účastníků. Lze tedy předpokládat zájem a v projektu má smysl pokračovat. Toto tvrzení podporují také volné odpovědi respondentů v otázce č. 12. „*Myslím, že za program, který jste rozběhli, si zasloužíte velkou pochvalu a určitě by bylo fajn v něm pokračovat. Už jsem psal výše, děkuji za podporu seriálu*

„Běhej Lesy“! Je příjemné vidět loga firmy, pro kterou pracuji, na této akci. Oblíbený a dostupný sport je běh. Velmi oceňuji podporu seriálu „Běhej Lesy“ naší společnosti. Děkuju. Děkujeme Vám za tyto skvělé akce.“

2. Sportovní workshopy budou více využívány zaměstnanci z poboček mimo Prahu.

Tato hypotéza se nepotvrdila. Její neplatnost ukazují odpovědi v otázkách č. 4, 5, 6 a 7. Naopak větší zájem o sportovní aktivity typu běh a správná běžecká technika, plavání s trenérem, nordic-walking či servis kol více ocení zaměstnanci z pobočky v Praze. Autor si zájem pražských zaměstnanců vysvětluje vyšší životní úrovní a patrně i vyšší osobní motivací žít zdravě.

3. Zaměstnanci budou samostatně motivováni k využívání benefitů v podobě karty MultiSport.

Karta MultiSport, poskytovaná zaměstnavatelem, umožňuje využívat celou řadu benefitů ve formě volných či zlevněných vstupů na sportovní i kulturní akce ukázalo se však, že neodpovídá zájmům a představám oslovených respondentů. Neplatnost této hypotézy ukazují odpovědi v otázkách č. 8 a 9. Z 31 zaměstnanců využívá kartu pouze 6 zaměstnanců a s dostupností aktivit je spokojeno pouze 8 z 22 respondentů, kteří na tuto otázku odpověděli. Nezájem a nízká atraktivita benefitů karty MultiSport je zaznamenána také ve volných výpovědích v otázce č. 12. *„Rád bych měl k dispozici i jiné možnosti volnočasových aktivit v rámci sportovních karet. Karta MultiSport mi po několika měsících přestala vyhovovat a navíc byla využitelná pouze na sportovní aktivity, jiní poskytovatelé za příznivější cenu nabízejí využití karet i na kulturní rekreaci. Rád bych požádal o přehodnocení výhod Multisport karty a ActivePass z pohledu přínosů a využitelnosti pro jednotlivé zaměstnance. Možná by bylo vhodné třeba i formou dotazníku spustit průzkum, který z těchto benefitů je pro zaměstnance atraktivnější, ať už mezi těmi kdo už tento benefit nyní využívá, ale i kdo by případně začal využívat v případě přechodu na ActivePass. Uvítal bych možnost*

jiné volnočasové karty než MultiSport. Po zkušenostech blízkých přátel se ve společnostech poskytuje kromě zmíněné MultiSport karty i karta ActivePass od Sodexo, která nabízí i jiná portfolia provozoven a za nižší náklady. Sám navštěvuji provozovnu, kde není karta MultiSport přijímána na rozdíl od ActivePass. Dle informací mých přátel či kolegů se nejedná o ojedinělou zkušenost. Věřím, že širší portfolio možností volnočasových karet bude více vyhovovat potřebám zaměstnanců.“ Jak ukázaly jednotlivé odpovědi všeobecně propagovaný benefit napříč všemi zaměstnavateli má v praxi celou řadu nedostatků, od nepodporování provozoven přes nemožnost jejich využití například v rámci kulturních akcí.

Na základě získaných odpovědí od respondentů a vyhodnocení stanovených hypotéz, vytvořil autor optimální podobu pokračování projektu Žiju zdravě II.

Zohlednil zde velký zájem o sportovní aktivity typu běžeckých seriálů, ale i nové aktivity podporující týmového ducha například badminton a využil i módnosti některých sportů jako je pole dance či lezení po stěně. Pro účely relaxace navrhuje zařadit také lekce jogy.

Návrh neopomíná také workshopy z oblasti zdravého životního stylu. Témata spojená se zdravím, prací a životním stylem jsou podpořena významnými osobnostmi současného veřejného i odborného života (např. Tomáš Rektor, Vojtěch Lust, Daniel Gemrot).

Projekt by dále pokračoval v úspěšném cyklu interaktivních přednášek a článků publikovaných na intranetu. Nově by zde byly zastoupeny články s tipy na aktivní výlety včetně cyklo výletů.

Přesah do společenské odpovědnosti s podtitulem „Žiju zdravě a pomáhám“ by představovalo darování krve zaměstnanců na Bohdalci v mobilním odběrovém voze a den kdy by se vybraná sekce věnovala jeden pracovní den neziskové organizaci (např. sázet stromy, hrabat listí, pomáhat v psím útulku, natírat plot apod.).

Návrh programu představuje následující 9. kapitola.

9 NÁVRH NA INOVACI REALIZOVANÉHO PROGRAMU BENEFITŮ

Na základě prezentovaných odpovědí sestavil autor diplomové práce návrh na inovaci projektu Žiju zdravě II., který by navázal na předchozí projekt, který byl úspěšný a byl u zaměstnanců pozitivně přijímán. Cílem je pokračovat v aktivitách, které byly oblíbené a obohatit je o nové prvky, které projekt rozvinou v nových směrech, současně nadále podporovat aktivity na centrále a na jednotlivých lokalitách.

I. Sport

Několikrát do roka na všech lokalitách uspořádat možnost vyzkoušet si sportovní aktivitu pod dohledem profesionálního trenéra. Vytvořit případně stálejší tréninkové skupiny např. s motivací celofiremní soutěže v rámci organizované či neorganizované aktivity (např. Běhej lesy, firemní turnaj apod.).

Cílem je pomoci zaměstnancům udělat první krok. Sportovní aktivity vybrány pro všechny věkové kategorie. Začátečníky namotivuje, pokročilé sportovce posune dál. Návrhy na možné sportovní aktivity:

- běh
- badminton
- nordicwaking
- pole dance
- lezení po stěně
- joga

II. Přednášky odborníků na témata spojená se zdravím, prací, životním stylem

Cílem je popularizovat oblasti spojené se zdravým životním stylem. Vzhledem k vytipovaným oblastem a speakrum by realizace probíhala na centrále a do ostatních lokalit by byla přenášena přes video call.

Možné návrhy:

- Daniel Gemrot - mindfulness, vědomý odpočinek, práce a prokrastinace
- Tomáš Rektor - psychoterapeut zaměřující se na workoholismus
- Vojtěch Lust - zdraví, práce a spokojené vztahy

III. Workshopy

Cílem je pomocí interaktivní přednášky a nácviku pečovat o své zdraví.

Možné návrhy:

- „**Žiješ srdcem**“ – studenti medicíny, mladí lékaři informují, jak srdce funguje a jak se o něj starat.
- „**Prsa, koule**“ – školení na gumových modelech, jak se správně a pravidelně starat o své zdraví
- „**Jak funguje náš pohybový systém a co vše ho ovlivňuje – operace, úrazy, jednostranná zátěž**“ – teoretická a hlavně praktická přednáška od fyzioterapeuta

IV. Články na intranetu

Pokračovat v receptech na zdravé stravování (1x měsíčně) – fotky výtvorů zaměstnanců

NOVĚ - Články s tipy na aktivní výlety (1x měsíčně v článku dát tip na pěší výlety, cyklo výlety apod.)

V. Přesah do společenské odpovědnosti s podtitulem „Žiju zdravě a pomáhám“

Možné návrhy:

- Darování krve zaměstnanců na Bohdalci v mobilním odběrovém voze
- Jeden den pro neziskovku – týmově v rámci oddělení, odboru, sekce věnovat jeden pracovní den neziskové organizaci (např. sázet stromy, hrabat listí, pomáhat v psím útulku, natírat plot apod.)

ZÁVĚR

Zdravý životní styl patří k hlavním tématům společnosti nového tisíciletí. Svědčí o tom vydávání nejrůznějších časopisů a knih zabývajících se životním stylem, televizní pořady zaměřené na zdravou stravu a cvičení, variabilita internetových stránek o zdraví a přibývá i on-line specializovaných poraden na danou problematiku. Masmédia nám denně předkládají rady, jak zlepšit stravovací návyky, udržet si fyzickou kondici, snížit stres, vyhnout se budoucím zdravotním problémům, být šťastný a spokojený v osobním i pracovním životě. Hromadné sdělovací prostředky hrají v postmoderní společnosti významnou roli a životní styl lidí do značné míry ovlivňují. Zdravý životní styl je ztělesněním obdivovaných hodnot zdraví a krásy. Stejně však působí i na zaměstnavatele, kteří se doslova přehánějí v tom, jak nabídnout svým zaměstnancům benefity v podobě nejrůznějších aktivit vedoucích ke zdravému životu a současně doufají, že si tak udrží spokojené zaměstnance.

Výzkumy v oblasti zdraví v uplynulých letech stále více poukazují na narůstající množství zdravotních potíží spojených především s obezitou a nízkou pohybovou aktivitou. Klesá konzumace zeleniny a ovoce a naopak narůstá spotřeba nezdravých potravin. Zdravý životní styl však není pouze otázkou výživy a pohybu, ale také duševního zdraví a sociálního života člověka. Současná firemní praxe reaguje na tento stav a snaží se formovat postoj zaměstnanců k návykům zdravého a aktivního životního stylu.

Cílem diplomové práce bylo na základě kvantitativního šetření navrhnout konkrétní opatření ve zvolené organizaci. Autor práce vyšel z ústřední teze, že kvalita života a zdravý životní styl vedou nejen ke spokojenému životu, ale také k efektivitě pracovního výkonu a pohodě na pracovišti.

Tak aby mohla organizace nabízet svým zaměstnancům benefity ve formě smysluplných sportovních aktivit musí znát jejich preference. Velmi podstatnou složkou efektivitě nabízeného programu jsou nejen samotné nabízené aktivity ale i vnitřní motivace aktérů nabízených aktivit. Bohužel nelze předpokládat, že každý zaměstnanec bude motivován a chtít se do sportovních a dalších nabízených aktivit, i když budou

realizovaná formou soutěží, zapojit. Proto bylo v textu práce opakovaně přiblíženo, že je třeba na celý proces tvorby programu zaměřeného na zdravý životní styl nahlížet na základě systematické personální práce péče o zaměstnance podpořené znalostmi z oblasti andragogiky a psychologie. Lze tedy celý proces přirovnat k edukačním aktivitám, které mají jasný cíl, výstupy, ale také očekávání jednotlivých aktérů.

Téma diplomové práce motivace zaměstnanců ke zdravému životnímu stylu prostřednictvím benefitů si autor zvolil, jelikož v oboru PR a propagace sportovních aktivit ve společnosti ČEPS pracuje od roku 2010. Společnost ČEPS maximálně podporuje sport a zdravý pohyb a je nakloněna motivaci zaměstnanců, jejich rozvoji a péči. Personální práce vychází z etického kodexu organizace postaveného na skutečnosti, že spokojený zdravý zaměstnanec je pro společnost mnohostranným přínosem a lze očekávat nižší míru fluktuace.

V současné době společnost ČEPS, a.s. vyvíjí mobilní aplikaci proto, aby jak zaměstnanci, tak zaměstnavatel mohl sledovat prováděné sportovní činnosti, vzájemně se porovnávat a soutěžit. Z předchozích ročníků realizovaných aktivit vyšlo najevo, že se pravidelně účastní totiž zaměstnanci a často jim nejde ani tolik o zdraví, jako o zisk cen za účast. Z toho důvodu se organizace snaží se svými zaměstnanci systematicky pracovat a vnitřně motivovat. Praxe ukazuje, že se tato firemní politika setkává u zaměstnanců s pozitivním ohlasem.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Přel. J. Koubek. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009. 442 s. ISBN 9788024728902.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

BEDRNOVÁ, Eva a PAUKNEROVÁ, Daniela. *Management osobního rozvoje: duševní hygiena, sebeřízení, efektivní životní styl*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-381-6.

BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování: Jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.

BLÁHA, J. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.

ČECH, Tomáš. *Efektivní využívání volného času jako součást životního stylu dětí v postmoderní společnosti*. Pedagogická orientace, 2017, č. 2, s. 108-113. ISSN 1211-4669.

D'AMBROSOVÁ, Hana et al. *Abeceda personalisty*. 5. aktualiz. vyd. Olomouc: ANAG, 2017. ISBN 978-80-7263-646-4.

FLEMR, Libor, NĚMEC, Jiří a NOVOTNÝ, Ondřej. *Pohybové aktivity ve vědě a praxi*. Praha: Karolinum, 2014. ISBN 978-80-246-2621-5.

HÁJKOVÁ, Eva. *Rétorika pro pedagogy*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-1990-0.

HORNÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

- KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 265 s. ISBN 80-7179-389-2.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOTLER, P. a KELLER, K. *Marketing Management*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KOTLER, P. *Marketing od A do Z. Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Prel. H. Škapová. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-082-1.
- KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, 2007, 261 s. ISBN: 978-80-247-2202-3.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KRATOCHVÍLOVÁ, Emília. *Pedagogika voľného času: výchova v čase mimo vyučovania v pedagogickej teórii a praxi*. Bratislava: Univerzita Komenského, 2004. ISBN 80-223-1930-9.
- KUKAČKA, Vladislav. *Výživa a pitný režim jako předpoklad pro pohybovou činnost*. Studia Kinanthropologica, 2009.
- MACHOVÁ, Jitka a KUBÁTOVÁ, Dagmar. *Výchova ke zdraví*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5351-5.
- MAYEROVÁ M. a RŮŽIČKA J. *Moderní personální management*, Praha: H&H, 2000. ISBN 80-86022-65-X.
- NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.
- PELIKÁN, Jiří. *Základy empirického výzkumu pedagogických jevů*. 2., nezměn. vyd. Praha: Karolinum, 2011. ISBN 978-80-246-1916-3.
- PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada Publishing, 2002, ISBN 978-80-247-3664-8.
- Práce a mzda: Uplatňování personálního marketingu v praxi*. Praha: J. Stýblo, 2003, ISSN 0032-6208. s. 18-19.

PRIDE, W. a FERRELL, O. C. *Marketing*. Boston: Cengage Learning, 2016. ISBN 978-1-285-85834-0.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠKODA, Jiří a DOULÍK, Pavel. *Psychodidaktika: metody efektivního a smysluplného učení a vyučování*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3341-8.

STACKEOVÁ, Daniela. *Relaxační techniky ve sportu: [autogenní trénink, dechová cvičení, svalová relaxace]*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3646-4.

URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. ISBN 978-123-456-987-X.

VAŠÍČKOVÁ, Jana. *Pohybová gramotnost v České republice*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2016. ISBN 978-80-244-4883-1.

WESTMAN, Jessica et al. *Children's travel to school: satisfaction, current mood, and cognitive performance*. *Transportation*. November 2017, vol. 44, no. 6, s. 1365-1382. ISSN 00494488. DOI: <http://dx.doi.org.zdroje.vse.cz:2048/10.1007/s11116-016-9705-7>. s. 1365-1382.

Seznam použitých internetových zdrojů

ČEPS, a.,s. *Souhrnná zpráva ČEPS, a.s., za leden - září 2020* [online]. 2020 [cit. 2021-01-13]. Dostupné z: <https://www.ceps.cz/cs/o-spolecnosti>

E-360.CZ. *Agentura Motiv P s.r.o.* In. www.e-360.cz [online] 2015 [cit. 6. 2. 2020]. Dostupné: <http://www.e-360.cz/e360_cz/index.php>.

https://www.mzcr.cz/Verejne/obsah/leto-a-pitny-rezim_1987_5.html *Léto a pitný režim.* Mzcr.cz [online]. [vid. 2020-03-11].

MINERALFIT. *Motivace zaměstnanců.* In. www.mineralfit.cz [online], 2011 [cit. 6. 12. 2020]. Dostupné: <www.mineralfit.cz>.

ROZHLAS.CZ. *Klíčem k úspěchu je vnitřní motivace.* In. www.rozhlas.cz [online], 2011 [cit. 6. 12. 2020]. Dostupné: <http://www.rozhlas.cz/leonardo/clovek/_zprava/klicem-k-uspechu-je-vnitri-motivace--1371911>.

WURTZEL, N. *Business Motivation.* In. www.sideroad.com [online], 2011 [cit. 6. 12. 2020]. Dostupné: <www.sideroad.com>.

Personálny marketing. [online]. [cit. 2017-12-05]. Dostupné z: <http://www.euroekonom.sk/personalny-marketing-a-jeho-ciele-ulohy-a-funkcie-v-podniku/>

Personálny marketing. [online]. [cit. 2017-12-05]. Dostupné z: <http://www.euroekonom.sk/personalny-marketing-a-jeho-ciele-ulohy-a-funkcie-v-podniku/>

Buzz marketing. [online]. [cit. 2020-02-12] Dostupné z: <https://dictionary.cambridge.org/us/dictionary/english/buzz-marketing>.

Multikulturalizmus. [online]. [cit. 2020-02-12] Dostupné z: <https://www.varianty.cz/slovnicek-pojmu/26-multikulturalismus>.

Co je to životní styl. Rozhlas.cz [online]. [2020-03-12]. Dostupné z: http://www.rozhlas.cz/teens/slusne/_zprava/co-je-to-zivotni-styl--1036373

Employer branding. [online]. [cit. 2020-12-05]. Dostupné z: <https://www.personalni-marketing.cz/employer-branding-je-jen-pro-ty-velke/>.

Employer branding. [online]. [cit. 2020-12-05]. Dostupné z: <https://www.nigelwright.com/news-insights/news/employer-branding-is-more-important-today-than-ever-before/>

Personální marketing – ano, či ne? [online]. [cit. 2020-12-05]. Dostupné z: <http://managerweb.ihned.cz/c4-10117500-18755310-T00000_d-personalni-marketing-ano-ci-ne.

ČEPS, a.,s.: *O společnosti* [online]. 2020 [cit. 2021-01-13]. Dostupné z: <https://www.ceps.cz/cs/o-spolecnosti>

Seznam použitých ostatních zdrojů

Nářízení vlády č. 361/2007 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci. a
Zákon č. 309/2006 Sb., kterým se upravují další požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví
při práci

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1 Vztah mezi trhem pracovních sil, společností a jejími zaměstnanci.....	17
Obrázek 2 Tři typy marketingu v odvětví	26
Obrázek 3 360° zpětná vazba	51
Obrázek 4 Logo projektu Žiju zdravě	56
Obrázek 5 Fotodokumentace z projektu Žiju zdravě 2018-2019	57
Obrázek 6 Fotodokumentace z projektu Žiju zdravě 2018-2019	57
Obrázek 7 Fotodokumentace z projektu Žiju zdravě 2018-2019	58
Obrázek 8 Fotodokumentace z projektu Žiju zdravě 2018-2019	58
Obrázek 9 Fotodokumentace z projektu Žiju zdravě 2018-2019	59

Seznam tabulek

Tabulka 1 Srovnání klasického pojetí marketingu a personálního marketingu.....	13
--	----

Seznam grafů

Graf 1 Podíl zaměstnanců podle vzdělání	55
Graf 2 Podíl zaměstnanců podle věku	55
Graf 3 Jaká témata by podle Vás měla být více zastoupena na intranetu Skupiny ČEPS?	63
Graf 5 Máte zájem o pokračování workshopů zaměřených na zdravý životní styl?	64
Graf 6 Čemu by se workshopy měly věnovat?	65
Graf 7 Chcete si vyzkoušet nácvik správné běžecké techniky?	65

Graf 8 Využili byste servis kol?	66
Graf 9 Zúčastnili byste se tréninku nordic-walking?	67
Graf 11 Zaujala by Vás možnost nácviku správné techniky plavání s trenérem? ..	68
Graf 12 Využíváte kartu MultiSport?	68
Graf 13 Jste spokojeni s dostupností aktivit, které lze MultiSport kartou hradit?.	69

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A Logo projektu Žiju zdravě.....	I.
Příloha B Dotazník projektu Žiju zdravě.....	II.

Příloha A Logo projektu Žiju zdravě

ODPOČINEK STRAVA POHYB PREVENCE
ODPOČINEK STRAVA SPORT PREVENCE STRAVA
POHYB STRAVA SPORT



Transformuj svou energii
na **ZDRAVÝ** výkon



ODPOČINEK STRAVA POHYB PREVENCE
ODPOČINEK STRAVA SPORT PREVENCE STRAVA
SPORT POHYB PREVENCE ODPOČINEK
ODPOČINEK STRAVA PREVENCE SPORT
ODPOČINEK STRAVA POHYB PREVENCE STRAVA
ODPOČINEK STRAVA PREVENCE SPORT
SPORT POHYB PREVENCE ODPOČINEK
ODPOČINEK STRAVA PREVENCE SPORT
ODPOČINEK STRAVA POHYB PREVENCE STRAVA

Příloha B Dotazník projektu Žiju zdravě

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

máte pro nás tip, jakým směrem by se „Žiju zdravě“ mělo příští rok ubírat?

Víte o tématu, které by si zasloužilo více pozornosti?

Uvítáme Vaše doporučení.

Děkujeme za spolupráci.

Vaše HR a odbor Komunikace

1. Jaká témata by podle Vás měla být více zastoupena na intranetu Skupiny ČEPS? Lze zvolit i více možností.
2. Máte zájem o pokračování workshopů zaměřených na zdravý životní styl?
3. Čemu by se workshopy měly věnovat?
4. Chcete si vyzkoušet nácvik správné běžecké techniky?
5. Využili byste servis kol?
6. Zúčastnili byste se tréninku nordic-walking (chůze se speciálně upravenými trekingovými holemi)?
7. Zaujala by Vás možnost nácviku správné techniky plavání s trenérem?
8. Využíváte kartu MultiSport?
9. Jste spokojeni s dostupností aktivit, které lze MultiSport kartou hradit?
10. Máte s kolegy v oblíbě nějaký sport, který by si podle Vás zasloužil podporu napříč společností? Napište nám prosím víc.
11. Jaké téma z oblasti sportu a výživy je pro Vás momentálně aktuální? Čemu se věnujete, protože sám/sama chcete, nebo to potřebujete řešit?
12. Je něco jiného, co byste nám chtěli sdělit?

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Zdeněk Kužel

Obor: Andragogika

Forma studia: Kombinovaná

Název práce: Motivace zaměstnanců ke zdravému životnímu stylu prostřednictvím benefitů

Rok: 2021

Počet stran textu bez příloh: 70

Celkový počet stran příloh: 2

Počet titulů českých použitých zdrojů: 32

Počet internetových zdrojů: 15

Počet ostatních použitých zdrojů: 1

Vedoucí práce: PhDr. Tereza Vacínová, Ph.D.