

Projekt zavedení wellbeingu ve vybrané firmě

Bc. Jitka Kourková

Diplomová práce
2020



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Jitka Kourková**
Osobní číslo: **M18692**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Projekt zavedení wellbeingu ve vybrané firmě**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši na téma wellbeing a péče o zaměstnance.

II. Praktická část

- Analyzujte současnou péči o pracovníky ve vybrané společnosti.
- Navrhněte firmě projekt zavedení wellbeingu.
- Proveďte časovou, nákladovou a rizikovou analýzu projektu.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **Tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2010, 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- MCDAID, David a Cary L. COOPER. *The economics of wellbeing: productivity and happiness at work*. Chichester, West Sussex: Wiley/Blackwell, 2014, 352 s. ISBN 978-1-118-60838-8.
- PAULÍK, Karel. *Psychologie lidské odolnosti*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2010, 240 s. ISBN 978-80-247-2959-6.
- ROBERTSON, Ivan T. a Cary L. COOPER. *Well being: productivity and happiness at work*. New York: Palgrave Macmillan, 2011, 224 s. ISBN 978-0-230-24995-0.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petra Benyahya, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: **6. ledna 2020**
Termín odevzdání diplomové práce: **21. dubna 2020**

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 6. ledna 2020

**PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byla jsem seznámena/s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užit své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen případně-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 1.6.2020

Jméno a příjmení: Jiřina Kourková

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá jedním z nových trendů v zaměstnání, kterým je wellbeing. V teoretické části je pojem definován z různých úhlů pohledu. Pozornost je pojmu věnována hlavně v souvislosti s péčí o zaměstnance. Její zlepšení ve vybrané společnosti je hlavním cílem práce, a to prostřednictvím zavedení wellbeingu v dané společnosti. Praktická část se skládá z analýzy a projektu. V analýze jsou pomocí dotazníkového šetření zjištěny hlavní důvody nespokojenosti s péčí o zaměstnance ve vybrané společnosti, její silné a slabé stránky jsou shrnuty pomocí SWOT-analýzy. Závěr práce tvoří projekt, ve kterém bylo využito Saatyho metody párového srovnávání a metody WSA pro nalezení nejvhodnější varianty, která by společnosti přinesla užitek. V projektu jsou představeny návrhy zlepšení péče o zaměstnance, které byly podrobeny nákladové, časové a rizikové analýze. Pro časovou analýzu projektu bylo využito metody CPM.

Klíčová slova: wellbeing, péče o zaměstnance, spokojenost, firemní kultura, dotazování, zpětná vazba, angažovanost, motivace, komunikace.

ABSTRACT

The thesis focuses on one of the new trends in employment, wellbeing. Wellbeing is defined from different point of views in the theoretical part of the thesis. Attention is paid to its connection with employee care. An improvement of employee care through wellbeing implementation in chosen company is the main goal of the thesis. Practical part includes analytical part and a project. The main reasons for employee dissatisfaction with employee care in the chosen company are discovered by a questionnaire. The strenghts and weaknesses of employee care are sumed up by SWOT analysis. Analytic hierarchy process and Weighted Sum Approach were used in the project to find the most useful solution. The project includes suggestions of employee care improvement and an analysis of costs, time needed for the realization and risks. CPM was used for time realization of the project.

Keywords: wellbeing, employee care, satisfaction, company culture, inquiring, feedback, engagement, motivation, communication.

Chtěla bych poděkovat vedoucí této práce, paní Ing. Petře Benyaha, Ph.D., za její podnětné připomínky a její čas, který mi věnovala. Ráda bych poděkovala také paní Ing. Miroslavě Dolejšové, Ph.D. za konzultace týkající se statistických metod. Dále děkuji všem za poskytnuté rozhovory a podporu.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 PÉČE O ZAMĚŠTNANCE	12
1.1 ÚČEL PÉČE O ZAMĚŠTNANCE.....	12
1.2 DEFINICE PÉČE O ZAMĚŠTNANCE.....	12
1.3 PRACOVNÍ DOBA A DOBA ODPOČINKU.....	13
1.4 PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ.....	14
1.5 BEZPEČNOST A OCHRANA ZDRAVÍ PŘI PRÁCI.....	15
1.6 PRACOVNÍ VZTAHY.....	15
1.7 VLIV PÉČE O ZAMĚŠTNANCE NA SPOKOJENOST A MOTIVACI PRACOVNÍKŮ.....	15
1.8 POVINNÁ A DOBROVOLNÁ PÉČE O ZAMĚŠTNANCE.....	17
2 WELLBEING	18
2.1 DEFINICE POJMU.....	18
2.2 HÉDONICKÝ A EUDAIMONICKÝ PŘÍSTUP.....	20
2.3 TŘI KOMPONENTY WELLBEINGU.....	20
2.3.1 Psychologický wellbeing.....	21
2.3.2 Fyzický wellbeing.....	22
2.3.3 Sociální wellbeing.....	22
2.4 VLIV WELLBEINGU NA FIREMNÍ KULTURU.....	22
2.4.1 Zavedení kultury wellbeingu.....	23
2.5 WELLBEING V ČESKÉ REPUBLICE.....	24
2.5.1 Wellbeing v českých firmách.....	25
3 ZAVEDENÍ WELLBEINGU NA PRACOVIŠTI	28
3.1 WELLBEING V ZAMĚŠTNÁNÍ.....	28
3.1.1 Fyzický wellbeing zaměstnance.....	28
3.1.2 Psychologický a psychosociální wellbeing zaměstnance.....	29
3.1.3 Indikátory.....	29
3.2 TEORETICKÝ MODEL PRACOVNÍHO WELLBEINGU.....	30
3.3 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ PRACOVNÍ WELLBEING.....	31
4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	35
II PRAKTICKÁ ČÁST	36
5 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	37
Produkty společnosti.....	37
Struktura zaměstnanců a jejich celkový počet.....	38

6	ANALÝZA SOUČASNÉ PÉČE O ZAMĚSTNANCE VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	40
6.3	ANALYTICKÁ ZJIŠTĚNÍ.....	43
	Fluktuace ve vybrané společnosti.....	43
	Benefity poskytované zaměstnancům	44
7	SHRnutí ANALYTICKÝCH POZNATKŮ	65
8	PROJEKT ZAVEDENÍ WELLBEINGU	69
8.1	CÍL PROJEKTU.....	69
8.2	DÍLČÍ AKTIVITY PROJEKTU	70
8.2.1	Fresh Days.....	70
8.2.2	Nakup nových kancelářských židlí	72
8.2.3	Zřízení odpočinkové místnosti	74
8.2.4	Workshop	76
8.2.5	Celofiremní sportovní soutěže	77
8.2.6	Cvičení Fitoffice.....	78
8.3	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	79
8.4	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	80
	Časová analýza realizace celofiremních sportovních soutěží	83
8.5	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	87
9	SHRnutí PROJEKTU	92
	ZÁVĚR	94
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	96
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	101
	SEZNAM OBRÁZKŮ	102
	SEZNAM TABULEK.....	103

ÚVOD

Čím víc se vyvíjí společnost, tím víc se mění i její požadavky, a to nejen požadavky týkající se práce, ale také kvality života. Práce už není jen nezbytným prostředkem k získání peněz a zajištění obživy. Je to i prostředek, jak se seberealizovat, plnit si své sny, je prostředkem socializace a také místem, kde trávíme většinu svého času. S růstem možností, které v dnešním světě máme, rostou i naše požadavky na zaměstnavatele. Už nestačí, že nám poskytuje práci a mzdu. S růstem kvality života si přejeme i zlepšení pracovních podmínek. Chceme se v práci cítit dobře, být pochváleni či oceněni a motivováni k lepším výkonům, chceme se dále rozvíjet a vzdělávat. Změny nastávají i pro zaměstnavatele, pro které je čím dál těžší získat zaměstnance. Ať už z důvodu nízké nezaměstnanosti, překvalifikovaných zaměstnanců nebo naopak málo kvalifikovaných pracovníků například z oboru technologií a IT. Jednou z možností zaměstnavatelů, je nalákat potenciální pracovníky něčím jedinečným, něčím, co konkurence nenabízí. Musí se tak více zaměřit na své pracovníky, na jejich potřeby a přání. Právě tomuto se věnuje jeden z trendů v zaměstnání, wellbeing. Který je tématem i této diplomové práce.

Wellbeing je pojem zasahující do mnoha oborů, proto není lehké jej vymezit. Ani překlad do českého jazyka není jednoslovný. Pojem lze popsat například jako pocit štěstí, blaha, jako spokojenost. Zahrnuje i aspekt duševní a fyzické vyváženosti člověka. Nyní je pojem skloňován i s novými trendy v péči o zaměstnance, označován jako wellbeing zaměstnance. Nepatří sem obvyklé benefity jako stravenky, služební telefon, počítač apod. Jedná se spíše o nastavení takové firemní kultury, která vede k fyzickému zdraví zaměstnance, jeho spokojenosti, dalšímu rozvoji a vzdělávání, jeho vyšší angažovanosti do firemních projektů, k lepším vztahům a komunikaci mezi jím a vedoucími pracovníky. Významnými aktéry v této oblasti jsou skandinávské společnosti, jejichž firemní strategie wellbeing obsahuje už několik let. Proto je v této práci hojně využíváno skandinávské odborné literatury týkající se wellbeingu. Česká republika v tomto ohledu trochu zaostává, ovšem i tam se najdou příklady společností, které si začínají uvědomovat přínosy wellbeingu a snaží se svou firemní kulturu změnit, přizpůsobit současnému vývoji. I to je jedním z důvodů, proč se tato práce zabývá důležitostí wellbeingu, jeho přínosy pro zaměstnance i zaměstnavatele a možnými kroky, jak jej dosáhnout v rámci péče o zaměstnance.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem diplomové práce je zlepšení péče o zaměstnance pomocí zavedení wellbeingu ve vybrané společnosti. Zvolenými kroky v projektu by mohlo být dosaženo zlepšení pracovního prostředí zaměstnanců, jejich fyzického zdraví, zlepšení ergonomie a pohodlí zaměstnanců, ke zlepšení komunikace mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky a vztahů na pracovišti.

První část práce je tvořena rešeršemi české a světové literatury, která se věnuje problematice wellbeingu a péče o zaměstnance. Druhá část diplomové práce obsahuje individuální rozhovor se zaměstnancem jedné z firem považované za průkopníky v zaměstnaneckém wellbeingu. Ve druhé části jsou vyhodnoceny hypotézy pomocí testu nezávislosti, proporčního testu a Fisherova faktoriálního testu, který byl použit jako doplněk pro ověření čtvrté hypotézy. Všechny statistické hypotézy byly ověřovány ve statistických programech XLStatistics a SPSS. Výsledky jednotlivých odpovědí dotazníku jsou graficky znázorněny. Závěrem jsou prostřednictvím SWOT-analýzy shrnuty silné a slabé stránky péče o zaměstnance ve vybrané společnosti, možné příležitosti a hrozby. Pomocí metod projektového řízení je ve třetí části práce vytvořen projekt zavedení wellbeingu, který obsahuje nákladovou, časovou a rizikovou analýzu. V projektu je využito i internetových zdrojů.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PÉČE O ZAMĚSTNANCE

V této kapitole se bude diplomová práce věnovat péči o zaměstnance, protože péče o pracovníka je jedna z možností dosažení wellbeingu zaměstnance, blíže se tomuto budou věnovat následující kapitoly. Pojem péče o zaměstnance bude definován z pohledu tří autorů, bude vysvětlen její účel, dále jak péče o zaměstnance ovlivňuje spokojenost pracovníků, a jak zaměstnance motivuje. Závěrem kapitoly bude její rozdělení na péči o zaměstnance, která je povinná a dobrovolná.

1.1 Účel péče o zaměstnance

Šikýř (2016) dále definuje péči o zaměstnance jako zákonnou povinnost i ekonomickou nutnost. Pozitivní pracovní podmínky mají vliv na spokojenost, zdraví, motivaci schopnosti, chování zaměstnanců i jejich výsledky. Příznivé podmínky v práci mohou zároveň posílit pocit sounáležitosti a ztotožnění zaměstnance s cíli organizace. Vede i ke zlepšení pověsti zaměstnavatele a zvyšuje zájem o práci (Šikýř, 2016).

1.2 Definice péče o zaměstnance

Šikýř (2016) definuje péči o zaměstnance jako něco, co „*vyjadřuje starost zaměstnavatele o pracovní podmínky zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.*“ Péče o pracovníky vychází z teorie motivace (Šikýř, 2016).

Péče o pracovníky sleduje celospolečenské zájmy a cíle. Tyto cíle se týkají občanských práv, zdraví člověka, jeho sociálního rozvoje. Péče o zaměstnance představuje i individuální zájmy a uspokojení potřeb člověka, dále zájmy a cíle organizace, které se týkají zabezpečení potřebných pracovníků. Její součástí jsou podle Kociánové (2010) tyto oblasti:

- pracovní doba a pracovní režim: délka pracovní doby a umístění pracovní doby,
- pracovní prostředí: fyzikální podmínky, sociálně-psychologické podmínky, prostorové podmínky na pracovišti,
- bezpečnost práce a ochrana zdraví,
- rozvoj pracovníků z personálního hlediska: možnost zvýšení kvalifikace,
- služby: zdravotní služby, hygienické zázemí na pracovišti, ochrana při práci – obleky, masky, ochranné brýle apod., poradenské služby, doprava do zaměstnání,

- další služby: sociální služby, mezi které řadíme různé kulturní a sportovní akce, půjčky, péče o pracovníky na mateřské dovolené a o bývalé pracovníky v důchodu, příspěvky na pojištění, služby podnikového právníka či psychologa,
- péče o životní prostředí: jak se firma podílí na údržbě a úpravách prostředí, jak obytného, tak přírodního spadající do zázemí organizace (Kociánová 2010).

Pojetí péče o pracovníky se liší od státu k státu. Odvíjí se podle zákona týkající se této problematiky. V České republice péče i zaměstnance zahrnuje pracovní podmínky, odborný rozvoj a stravování zaměstnanců, zvláštní pracovní podmínky některých zaměstnanců. Pracovní podmínky by podle zákoníku práce měly být takové, které umožňují bezpečný výkon práce. Do odborného rozvoje pracovníků spadá jejich zaškolení a zaučení, dále odborná praxe studentů nebo absolventů škol a také možnost zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Zaměstnanci mají dále právo na stravování ve všech směnách. Měl by jim být poskytnut čas a prostor ke stravování během stanovené přestávky na jídlo a odpočinek. Zvláštní pracovní podmínky některých zaměstnanců se týkají zabezpečení ochrany těch pracovníků, kteří mají nějaké zdravotní postižení a mladistvých zaměstnanců, tedy těch, kteří jsou mladší 18 let.

Podle Kociánové (2010) je péče o pracovníky součástí individuálních služeb, do kterých můžeme zařadit konzultace týkající se osobních problémů, služby pro penzionované pracovníky a zdravotní služby při problémech se zdravím nebo v nemoci (Kociánová 2010).

1.3 Pracovní doba a doba odpočinku

Časové rozvržení pracovní doby a doby k odpočinku úzce souvisí se spokojeností zaměstnanců, jejich schopnostmi, motivací a chováním. Stanovení pracovní doby a doby odpočinku by mělo být v harmonii s cíli organizace a potřebami pracovníka (Šikýř, 2016).

Pracovní doba je čas, během kterého je zaměstnanec povinen vykonávat práci, je to také doba, v níž je pracovník na pracovišti a je připraven k výkonu práce. Organizace pracovní doby je upravena v zákoníku práce a vztahuje se k práci, která je vykonávána v rámci pracovního poměru (Šikýř, 2016).

Opakem pracovní doby je pak doba odpočinku. Patří sem přestávky během pracovní doby například na jídlo nebo oddech a odpočinek během svátků a dovolené (Šikýř, 2016).

Rozvržení pracovní doby

Pracovní dobu můžeme rozvrhnout na rovnoměrnou pracovní dobu a nerovnoměrnou pracovní dobu. Rovnoměrná pracovní doba je taková doba, kdy zaměstnanec pracuje stejný počet hodin každý týden (odpovídající stanovené týdenní době). Nerovnoměrné rozložení pracovní doby je pak takové, kdy odpracuje zaměstnanec rozdílné počty hodin každý týden, který více či méně odpovídá stanovené týdenní době (Šikýř, 2016).

Pružné pracovní režimy

Do pružných pracovních režimů patří takové, které rozdělují pracovní dobu podle potřeb zaměstnavatele a zaměstnance. Existuje kratší pracovní doba, která je sjednána ve smlouvě mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a nestanovuje práci v rozsahu stanovené týdenní doby. Dále rozlišujeme pružnou pracovní dobu, kde je určen začátek a konec základní pracovní doby a také začátek a konec volitelné pracovní doby. Ta ovšem nesmí překročit 12 hodin. Možností je i sdílení pracovního místa, kdy jsou na jednu pracovní pozici přijati dva zaměstnanci nebo více. Zaměstnanci si pak sami rozvrhnou pracovní dobu. Pracovníci tak sdílí pracovní náplň, pracovní dobu a odměnu za práci. Posledním flexibilním pracovním režimem je distanční práce. Při tomto režimu je většina práce vykonávána mimo pracoviště, například z domova nebo u zákazníka (Šikýř, 2016).

1.4 Pracovní prostředí

Pracovní prostředí zahrnuje fyzikální, chemické, biologické, sociální a kulturní činitele, které působí na zaměstnance během pracovního procesu. Pracovní prostředí je determinováno charakterem práce, prostorem, kde práce probíhá, technologickými postupy, hygienickým zázemím a estetickým řešením místa práce. Pro zaměstnance může být přizpůsobení se pracovnímu prostředí náročné a může to u něj vyvolat odpor nebo nespokojenost, pokud pracuje v nepříznivých podmínkách. Z pravidla to následně mění i jeho postoj k zaměstnavateli. Možnými následky jsou pokles pracovního výkonu, častá absence pracovníka či fluktuace (Dvořáková a kol., 2012).

Pod pracovní prostředí spadá:

- prostorové řešení, barevná úprava pracoviště: objemový prostor, rozměr podlahové plochy, uspořádání na pracovišti, užití barev na pracovišti, které mohou mít odlišné funkce (např. bezpečnostní barvy),

- mikroklimatické podmínky: teplota, vzduch, vlhkost vzduchu, rychlost proudění vzduchu,
- osvětlení: denní, umělé nebo sdružené osvětlení, intenzita osvětlení,
- hluk na pracovišti (Šikýř, 2016).

1.5 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP) bylo usneseno vládou České republiky v roce 2003, kde je uvedeno, že péče o bezpečnost a ochranu zdraví při práci vede ke zvyšování kvality života, udržení pohody při práci, pracovní schopnosti zaměstnanců, k jejich sociální a právní ochraně a dalších osob, které se podílejí na pracovním procesu. Pomocí BOZP se usiluje o omezení všech nežádoucích aspektů, jako je stres, obtěžování apod. Hlavním cílem je fyzická, psychická a sociální pohoda pracovníka (Vévoda a kol., 2013).

Zákon tak ustanovuje, že by měl zaměstnavatel zajistit pracovníkům bezpečné a zdravé pracovní podmínky a prostředí (Vévoda a kol., 2013).

1.6 Pracovní vztahy

Pracovní vztahy můžeme rozdělit na formální a neformální. Formální vztahy jsou převážně pracovněprávní vztahy, které dále rozlišujeme na individuální a kolektivní. Individuální pracovní vztah vzniká mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a kolektivní pracovní vztahy jsou takové, které vznikají mezi zástupci zaměstnanců, jako jsou odborové organizace, rady zaměstnanců apod. Do formálních pracovních vztahů můžeme zařadit i vztahy mezi zaměstnanci a vztahy zaměstnanců k dalším zainteresovaným stranám (Šikýř, 2016).

Neformální pracovní vztahy jsou takové, které vznikají přirozeně mezi jednotlivci v organizaci (Šikýř, 2016).

1.7 Vliv péče o zaměstnance na spokojenost a motivaci pracovníků

Podle Šikýře (2016) je znalost struktury individuálních motivů a chování zaměstnanců hlavní faktor vedoucí k požadovanému výkonu zaměstnance. Mezi ukazatele motivace pracovníků patří pracovní náplň, kam spadají jejich pracovní úkoly a povinnosti, odpovědnosti a pravomoci. Dalším ukazatelem jsou pracovní podmínky jako je pracovní doba, prostředí, ve kterém je práce vykonávána, bezpečnost a ochrana zdraví při práci,

odměňování za práci, odborný rozvoj zaměstnance. Významným determinantem jsou i pracovní vztahy, kam řadíme pracovněprávní a společenské vztahy v zaměstnání.

Pomocí teorií motivace lze vysvětlit jednání a chování zaměstnanců. Ty následně pomáhají vysvětlit, jaké nástroje využít k motivaci zaměstnanců, aby vykonávaly sjednanou práci a dosahovali při tom výkonu, který je od nich požadován. Mezi nejznámější teorie motivace patří Maslowova teorie potřeb, Herzbergova motivačně-hygienická teorie a McGregorova teorie X a teorie Y. Z Maslowovy teorie potřeb vyplývá, že by měl zaměstnavatel uspokojit potřeby zaměstnanců na nejnižších úrovních pyramidy, jako je například příznivé pracovní prostředí, spravedlivé výplaty apod. Až poté se zaměřit na potřeby na vrcholku pyramidy, jako je veřejné uznání nebo odborný rozvoj, a tím dosáhl zvýšení motivace zaměstnance. Herzbergerova motivačně-hygienická teorie se zaměřuje na rozlišení faktorů nespokojenosti, které řadí mezi hygienické faktory a faktorů spokojenosti, což jsou motivační faktory. McGregorova teorie rozděluje pracovníky do skupiny X a Y. Obě skupiny mají odlišnou charakteristiku pracovníka, vychází z odlišných předpokladů chování pracovníků (Srpová a Řehoř, 2010).

Díky uspokojování potřeb pracovníků je možné dosáhnout stanovených cílů organizace. Proto je důležité určit, jakým způsobem motivovat zaměstnance. Jedná se systematický proces, kterým je potřeba se zabývat po celou dobu zaměstnání pracovníka v organizaci. Jedná se o proces získávání zaměstnanců, využívání a rozvoj zaměstnanců. Manažeři by měli být schopni poznat přednosti zaměstnanců, přiřadit je na správná pracovní místa, které odpovídají jejich dovednostem a schopnostem (Šikýř, 2016).

Motivace zaměstnanců je velmi obtížná záležitost, protože každý zaměstnanec je motivován jiným způsobem, každý z pracovníků potřebuje něco jiného a na něco jiného reaguje (Šikýř, 2016).

K efektivnímu využívání motivace pracovníků a jejich schopností je za potřebí individuálního přístupu a situačního řízení, a to v závislosti na aktuální situaci – úroveň motivace, schopnosti a výkon zaměstnance. Pokud je vysoká úroveň motivace, schopnosti a výkonů, je možný využít demokratický styl řízení. Direktivní styl řízení naopak využijeme, pokud je nízká úroveň motivace, schopností a výkonů (Šikýř, 2016).

1.8 Povinná a dobrovolná péče o zaměstnance

Povinná péče o zaměstnance vychází ze zákoníku práce a zahrnuje již výše zmíněné body, a to pracovní podmínky zaměstnanců, odborný rozvoj zaměstnanců, jejich stravování a zvláštní pracovní podmínky některých zaměstnanců (Šikýř, 2014).

Dobrovolná péče obsahuje pak zaměstnanecké výhody, osobní rozvoj a ostatní služby, které poskytuje zaměstnavatel na pracovišti. Dobrovolná péče vychází z personální politiky zaměstnavatele, není tedy povinná (Šikýř, 2014).

2 WELLBEING

Druhá kapitola diplomové práce se bude věnovat hlavně definici wellbeingu, a to z pohledu různých autorů v průběhu historie. Budou definovány některé přístupy k wellbeingu, druhy wellbeingu a jejich podrobnější popis. Závěrem kapitoly budou prezentovány výsledky několika výzkumů, které byly prováděny na území České republiky společně s firmami v České republice, které se o wellbeing zajímají, zavádějí různé programy ve svých firmách a sledují dopad zavádění tohoto trendu.

2.1 Definice pojmu

Wellbeing je pojem, který je spojován s více disciplínami, je proto velmi obtížné jej definovat. Vyjádřit přesnou definici se žádnému z autorů ještě nepovedlo (Dodge et al., 2012). Věnují se mu mnohé studie, a to v rámci filozofie, psychologie, sociologie a další podobné disciplíny (Diener, 2009).

Pojem wellbeing je nyní velmi diskutovaným tématem, ovšem jeho původ sahá až do antického Řecka, kde se jím zabývali řečtí filozofové. Sokrates byl prvním filozofem, který se tomuto pojmu věnoval. Spojuje tento výraz se štěstím. Podle Sokrata není štěstí dosaženo skrz bohatství, slávu, moc či lásku, ale díky celoživotnímu vzdělávání, umění se ovládat a moudrosti (Diener, 2009). Na Sokrata navázali i ostatní řečtí filozofové, kteří wellbeing označovali spíše jako způsob života – tu správnou cestu, jak život žít. Byl považován tedy za něco, co můžeme sami ovlivnit (McDavid and Cooper, 2014).

Pojmu se v průběhu let věnovalo mnoho autorů. Známejším se stal v roce 1948, když byl zařazen do oficiální definice zdraví Světové zdravotnické organizace (WHO). Světová zdravotnická organizace pojem definovala jako „stav úplné tělesné, duševní a společenské pohody“ (Kebza a Šolcová, 2003).

V české odborné literatuře je pojem definován jako „subjektivně prožívané pocity štěstí, životní a duševní pohoda“ (Křivohlavý, 2013) nebo pocity životní spokojenosti (Blatný, 2001). Wellbeing ovšem nelze shrnout do jednoho pojmu. Jedná se spíše o komplexnější pojem, jehož součástí je životní spokojenost, štěstí, pocit blaha, radost a kvalita života (Blatný, 2005). Blatný zmiňuje, že se do wellbeingu řadí i tělesná pohoda (wellness, fitness), prožitek blaha (welfare) a dosažení úspěchu (success) (Blatný, 2005).

Jednou z novějších teorií či definic wellbeingu je od Seligmana (2011), který využitím akronymu PERMA vysvětluje tento pojem a stanovuje tak na něj nový pohled. Akronym vyplývá z následujících písmen:

- P – positive emotion: patří sem pozitivní emoce jako láska, naděje, zvědavost a vděk, také umění si je užít teď a tady,
- E – engagement: jedná se o stav, kdy jsme zabráněni do nějaké aktivity, a naše silné stránky jsou v souladu s aktuálními výzvami,
- R – positive relationships: zahrnuje pro nás hodnotné vztahy s ostatními,
- M – meaning in purpose: patří sem pocit smysluplnosti našeho života a konání v něm,
- A – accomplishment: zmiňuje dosažení nějakého konkrétního cíle.

Všechny aspekty podle Seligmana tvoří celkový pojem wellbeing, ale jsou brány také samostatně. Každá ze složek přispívá k pocitu štěstí a spokojenosti.

Wellbeing je považován i za důležitou součást managementu (Dewe and Cooper 2012). Ovšem jeho řízení není jednoduché, protože se jedná o komplexní pojem, který má své kořeny v několika disciplínách, zabývajících se hlavní otázkou: co je dobré pro život? Jelikož se jedná o složitou otázku, na kterou není jasná odpověď a pro každého dobrý život znamená něco jiného, mnoho autorů se shodlo přijmout názor psychologů Kesebira a Dienera a sloučit odlišné názory autorů do pojmu subjektivní wellbeing. Pojem tak sdružuje jak volný překlad wellbeingu – štěstí a subjektivní odpovědi na otázku, co znamená dobrý život (Dewe a Cooper, 2012).

Autoři Huppert a Cooper (2014) wellbeing definují jako základní lidský cíl. Jeho součástí jsou ovšem i negativní pocity, které nás vedou k činnosti a změně situace. Neznamena to jen se cítit dobře a být šťastný, ale pojem sdružuje i další pocity, jako pocit někam patřit, mít určité kompetence, mít dobré vztahy s ostatními, pocit souznění se společností a snaha přispět společnosti. Huppertová a Cooper člení wellbeing na subjektivní a objektivní. Subjektivní wellbeing, který sdružuje to, co lidé ve svých životech zažívají a objektivní wellbeing, který poukazuje spíše na obecná fakta o lidském životě. Objektivní wellbeing odpovídá kvalitě výstupů, které plynou z aktivit vlády či organizací, jako například vzdělávání, zdraví, zaměstnanost, bydlení, bezpečnost a životní prostředí.

Podle Paulíka (2017) je při popisování pojmu wellbeing se využíváno opisné formy. V Antice byl pojem popsán jako blaženost (*eudaimonia*), v anglickém jazyce jsou mu přiřazovány výrazy jako spokojenost (*satisfaction*), radost (*pleasure*), štěstí (*happiness*) nebo blaho (*welfare*). V českém jazyce se nejčastěji wellbeing zkracuje do slovního spojení osobní pohoda (Paulík, 2017).

Mezi základní rozměry osobní pohody patří *sebepřijetí, pozitivní vztahy k druhým lidem, autonomie, zvládnutí životního prostředí osobní rozvoj a smysl života* (Paulík, 2017).

2.2 Hédonický a eudaimonický přístup

V průběhu historie se zformovaly dva přístupy k pojmu. Hedonistický, který do pojmu zahrnuje štěstí, pozitivní efekt, nízký negativní efekt a spokojenost se životem a eudaimonický přístup, který pojem spojuje s pozitivním myšlením a vývojem člověka (Dodge et al., 2012).

Hédonický přístup, který je také uváděn pod pojmem subjektivní wellbeing, je pojen s blahem, životní spokojeností, štěstím a dobrou náladou. Gurková (2011) přisuzuje subjektivnímu wellbeingu následující charakteristiky: subjektivní, dlouhodobý, přetrvávající stav, který je dynamický a relativně nezávislý na objektivních podmínkách.

U subjektivního wellbeingu převažují pozitivní pocity nad těmi negativními, patří sem i kognitivní komponent hodnotící spokojenost s vlastním životem. Pojem je tak často spojován s pocitem štěstí a vyplývá, že čím vyšší je míra subjektivního wellbeingu, tím šťastnější se cítíme (Ryan and Deci, 2001).

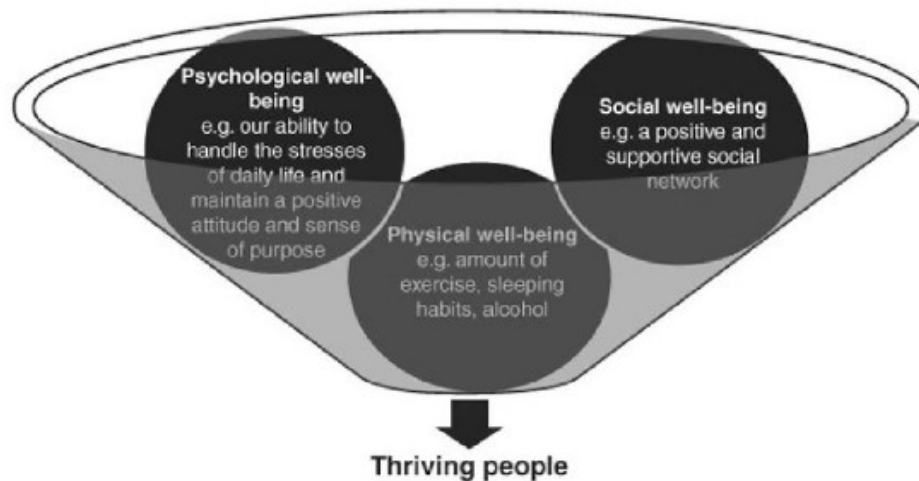
Hédonický přístup byl později kritizován, protože osobní pohoda byla brána jako něco víc, než příjemné zážitky z vlastního společenského postavení, úspěchu nebo splněných přání (Gurková, 2011). Další z autorů, který se wellbeingu věnoval, kritizoval, že subjektivní wellbeing je proměnlivý v čase a je ovlivnitelný dalšími událostmi (Šimšek, 2009).

Na základě kritiky hédonického přístupu se vyvinul eudaimonický přístup. Ten navázal na Aristotelovu koncepci eudaimonia. Jedná se o blaženost, která vyplývá z mravného, cnostného a dobrého jednání (Bedrnová, Pauknerová a kol., 2015).

Eudaimonický přístup vedl ke vzniku koncepce tzv. psychologického wellbeingu. Autoři Ryff a Keyes (1995) jej berou jako sebeaktualizaci, tedy uskutečňování lidského potenciálu, naplňování smyslu života a kontinuálního osobnostního růstu. Podstatnou složkou je autonomie, která podporuje lidskou vůli a vysoký stupeň sebereflexe.

2.3 Tři komponenty wellbeingu

Wellbeing je podle autorů Robertsona a Coopera (2011) tvořen třemi hlavními částmi. Dělíme ho na fyzický, sociální a psychologický wellbeing, jak ukazuje následující obrázek.



Obrázek 1 Tři komponenty wellbeingu (Robertson and Cooper, 2011)

Autoři berou psychologický wellbeing jako naši schopnost zvládat stresy každodenního života a udržovat si pozitivní přístup k životu, zároveň mu přiřazovat smysluplnost. Fyzický wellbeing je spojen se cvičením, spánkovými návyky apod. Třetí součástí wellbeingu je sociální wellbeing, který se odvíjí od našich vztahů s ostatními a pozitivního vlivu těchto vztahů na náš život. Všechny tři části pak prospívají člověku a zajišťují jeho celkový wellbeing, neboli blahobyt, štěstí apod (Robertson and Cooper, 2011).

2.3.1 Psychologický wellbeing

Psychologický wellbeing můžeme přirovnat k pojmům pozitivní myšlení, štěstí a spokojenost (Robertson and Cooper, 2011). Je o něm smýšleno jako o uskutečňování lidského potenciálu, naplňování smyslu života a kontinuálním osobnostním růstu (Ryff, Keyes, 1995). Ryff a Keyes se dále zmiňují o důležité součásti psychologického wellbeingu, kterou je autonomie, jinými slovy samostatnost. Ta podporuje lidskou vůli a vysoký stupeň sebereflexe v možnosti svobodné volby v různých situacích.

Psychologický wellbeing by se neměl ovšem zaměřovat s termíny jako pracovní spokojenost a motivace. Pracovní spokojenost nám říká, jak moc je někdo spokojený se svou současnou prací, jedná se ale o součást psychologického wellbeingu, ne o psychologický wellbeing samotný. To stejné platí o motivaci v práci. Můžeme být odhodlaní a tvrdě pracovat na zadaném úkolu, protože jej považujeme za důležitý a nechceme zklamat ostatní kolegy či nadřízeného, ale například nedostatek zdrojů nebo samotné pracovní vytížení může vést k nespokojenosti nebo frustraci člověka (Robertson and Cooper, 2011).

Práce vás může učinit šťastným nebo vám způsobit zdravotní či jiné problémy. Která z těchto dvou situací nastane, záleží na tom, jaký jste člověk, co děláte a jak se k vám v práci

chovají. Práce, která vás naplňuje, která je smysluplná a ve které máte možnost navázat dobré vztahy se svými kolegy, pozitivně působí na tzv. psychologický wellbeing. Práce, která je monotónní, panují v ní špatné vztahy a postrádá smysl, je naopak negativní jak pro naše psychologické, tak fyzické zdraví. (Robertson and Cooper, 2011)

Psychologický wellbeing je silně spojen s dobrou fyzickou kondicí. I když jsou samozřejmě všechny tři zmíněné komponenty wellbeingu důležité, na psychologický wellbeing je kladen největší důraz, protože práce má větší dopad na psychologický wellbeing, více než sociální a fyzické aspekty wellbeingu (Robertson and Cooper, 2011).

2.3.2 Fyzický wellbeing

Fyzický aspekt wellbeingu je spojen s naším fyzickým i duševním zdravím. Odráží celkovou životní pohodu člověka. Fyzický wellbeing zahrnuje také množství energie, které máme, práci s ní apod. Fyzický wellbeing ovlivňuje to, jak zvládáme stres, jak kvalitní je náš spánek. Díky pravidelné fyzické aktivitě a zdravému stravování je možné omezit únavu a celkově přispět k wellbeingu člověka (Prothea blog. Co je wellbeing?, ©2015).

Zdravý zaměstnanec pak znamená konkurenční výhodu pro zaměstnavatele. Je dokázáno, že zdravý zaměstnanec lépe zvládá práci, je více motivován, je produktivnější. Zároveň se snižuje pracovní neschopnost a předčasný odchod do důchodu (Prothea blog. Co je wellbeing?, ©2015).

2.3.3 Sociální wellbeing

Kvalita mezilidských vztahů ovlivňuje jak zdraví člověka, tak celkovou životní pohodu a plynou z ní podobné výhody, jako ty, které přináší zdraví zaměstnanec. Udává se, že každý den bychom měli strávit v interakci s druhými alespoň 6 hodin, abychom omezili stres. Do sociálního wellbeingu lze zařadit i to, jak moc jsme zapojení do společnosti, jestli máme pocit, že někam patříme (Prothea blog. Co je wellbeing?, ©2015).

2.4 Vliv wellbeingu na firemní kulturu

Firemní kultura je podle Tureckiové (2004) komplex hodnotových představ a životních podmínek obyvatel, které jsou prosazovány a rozvíjeny na určitém místě v určitý čas. Firemní kultura může být brána jako synonymum národní kultury, tedy nějakého lokálního společenství, které spojuje čas a místo (Tureckiová 2004).

Samotný pojem kultura můžeme definovat jako komplex představ a hodnot, které jsou dále zprostředkovány následujícím generacím, a to pomocí symbolů materiálního a

nemateriálního charakteru. Ze základní definice pojmu kultura lze odvodit pojem firemní kultura, který představuje souhrn představ, hodnot a norem chování, které jsou prosazovány členy organizace (Tureckiová, 2004).

Úspěch nebo neúspěch společnosti je determinován hlavně firemní kulturou, kterou ovlivňuje celkový wellbeing zaměstnanců (Purcell, ©2020). Firemní kultura by měla být primárním bodem, kterému by se měla společnost věnovat. Z té pak vyplývá, jestli bude zavedení programů úspěšné nebo nikoliv. Wellbeing je součástí firemní kultury. Špatně nastavená firemní kultura může sabotovat i propracované zaměstnanecké programy (Purcell, ©2020).

Zdraví a wellbeing jsou ovlivněny mnoho faktory, mezi které můžeme zařadit psychiku člověka, jeho finanční a psychosociální status. Nezdravá firemní kultura pak může významně ovlivnit fyzické i duševní zdraví jedince, což má vliv na jeho celkový wellbeing. Strategie zaměstnaneckého wellbeingu, která je implementována do firemní kultury pak může vést k následujícímu:

- vyšší úroveň angažovanosti: firemní kultura obsahující wellbeing jako jeden z hlavních cílů vede k většímu zapojení zaměstnanců, zvyšuje to jejich důvěru v zaměstnavatele,
- větší spolupráce mezi spolupracovníky: firemní kultura, jejíž součástí jsou programy za účelem podpory týmové práce, vede k zlepšení mentálního a fyzického zdraví zaměstnance,
- lepší manažeři: kultura wellbeingu ve firmě motivuje a odměňuje manažery k tomu, aby se wellbeing zaměstnanců stal jejich prioritou, takto dosáhnou požadovaných výsledků,
- lepší výsledek firmy: výzkumy firmy Gallup či Deloitte ukazují, že wellbeing zaměstnance vede k vyšší angažovanosti, která má pozitivní vliv na celkové výsledky organizace (Purcell, ©2020).

2.4.1 Zavedení kultury wellbeingu

Pro implementaci wellbeingu do firemní kultury by měla firma zhodnotit současnou situaci, měla by zjistit, jestli současná firemní kultura podporuje wellbeing zaměstnance. A to například formou výzkumů nebo rozhovorů, aby firma zjistila přání a potřeby zaměstnanců. Zahrnutí zaměstnanců do tvorby a implementace programů vede k tomu, že byly zvoleny ty správné programy, vytváří to zároveň podporující prostředí. Další změnou ve firemní

kultuře, která by mohla vést k celkovému wellbeingu zaměstnance, je vzdělávání a trénink manažerů tak, aby se z nich stali efektivní lídři. Manažeři by si měli uvědomit spojení mezi wellbeingem zaměstnance a úspěchem firmy.

Zaměstnavatelé by měli podpořit socializaci pracovníků například relaxačními zónami, kde by se mohli zaměstnanci potkávat a budovat tak přátelství.

Kultura wellbeingu by se měla po zavedení nadále udržovat a podporovat. Jedná se o stálou změnu v řízení práce. Není to jen úkolem HR oddělení, všechny součásti organizace by měly být zapojeny a měly by tak chránit nejdůležitější přínos firmy, tedy lidský kapitál (Purcell, ©2020).

2.5 Wellbeing v České republice

V rámci výzkumu firmy Deloitte s názvem Globální trendy v oblasti lidského kapitálu 2018 bylo zjištěno deset nejvýznamnějších trendů, které budou ovlivňovat trh práce v budoucích letech. Na území České republiky se výzkumu účastnilo 74 respondentů. Respondenty byli byznys a HR lídři z různých odvětví (Šimák et al., ©2018).

Nejvýznamnějším českým trendem je podle výzkumu jednoznačně wellbeing. Ten je 92 % respondentů považován za důležitý. V porovnání s globálními výsledky ze světa je tento trend důležitější o 8 % pro české byznysmeny a HR lídry než pro ty zahraniční. Respondenti zmínili, že jsou zároveň na tento trend i nejlépe připraveni. K připravenosti na wellbeing se hlásí 57 % respondentů, za to necelá polovina zahraničních respondentů je na tento trend připravena (Šimák et al., ©2018).

Téma wellbeingu se stává velmi diskutovaným tématem i v důsledku s nízkou nezaměstnaností a nastupujícími pracovníky z řad generace mileniálů. Zájemci o práci se nyní víc zajímají o to, jak zaměstnavatel přistupuje ke všem složkám zdraví svých zaměstnanců. Dalším možným důvodem, proč se čím dál vyšší procento firem zabývá wellbeingem nebo se jej snaží jakýmkoliv způsobem řešit, je podle Šimáka, že hranice mezi osobním životem a prací už není v dnešní době tak výrazná, zaměstnanci tak čím dál víc požadují po zaměstnavatelích různé programy podporující fyzické, duševní, finanční a spirituální zdraví. Podle výzkumu Deloitte si firmy uvědomují výhody plynoucí z investic do těchto programů. Výsledky ukazují, že 83 % respondentů vnímá tyto programy jako klíčové pro udržení zaměstnanců a 70 % dotázaných říká, že programy vedou k zvýšení produktivity a celkových výsledků společnosti. Velký význam je přisuzován benefitům jako

flexibilní pracovní doba, zdravé svačiny na pracovišti, různé příspěvky na wellness, masáže a fitness (Šimák et al., ©2018).

Pozitivní výsledky zavedení wellness programů potvrzuje i společnost UnitedHealthcare. Její výzkum říká (hrmag.cz, ©2019), že 62 % zaměstnanců, kteří tyto programy využívají, vykazují nárůst pracovní výkonnosti, absence ze zdravotních důvodů jsou až o 56 % nižší. Zpřístupněním wellness programů zároveň poukazuje na to, že zaměstnavatelům záleží na zdraví zaměstnanců, což je může motivovat k práci, zvýšit spokojenost a zlepšit pracovní morálku. Z toho pak vyplývá vyšší produktivita práce, méně absencí a nižší fluktuace zaměstnanců. Podle Kučery (hrmag.cz, ©2019) ze společnosti Hays wellness programy posilují i brand společnosti. Studie také zjistila, že přes dokázané přínosy jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele, tyto programy vůbec nevyužije 39 % zaměstnanců. Z důvodu nevyužívání wellness programů se některé společnosti rozhodly čerpání programů určit jako povinné. S tím se ovšem pojí mnoho problémů, které se mohou obrátit v neprospěch zaměstnavatele. Firmy riskují ztrátu důvěry, možný nárůst napětí, cynismu mezi zaměstnanci (hrmag.cz, ©2019).

2.5.1 Wellbeing v českých firmách

Jak už z výzkumů vyplývá, wellbeing je vnímám v dnešní době jako důležitý a české firmy zavádí programy týkající se wellbeingu. Jednou z takových společností je například **společnost Osram** v České republice, která pro zaměstnance vyvinula holistický a komplexní přístup k problematice pohody, opírající se o několik opatření. Program se soustředí na rozvoj dovedností a zavádí opatření zlepšující zdraví a pohodu, která by měla zvýšit kvalitu práce a mít pozitivní dopad na dobrovolnou fluktuaci zaměstnanců. Společnost Osram věnuje pozornost i rovnováze mezi pracovním a rodinným životem. Například harmonogramy pracovních směn podle potřeb zaměstnanců, podpora při zajišťování dopravy do firmy. Součástí wellbeingu společnosti je také zavedení činností podporujících ochranu zdraví na pracovišti (prukopnici.cz, ©2020).

Dalším průkopníkem zavedení wellbeingu ve firmě je výrobní **společnost SOLEA CZ**. Tato firma zaměstnává více než 71 % lidí se zdravotním omezením. Společnost vyniká v přizpůsobení pracovního prostředí svým zaměstnancům, v systému svobodného řízení firmy s navázaným systémem odměňování. SOLEA CZ také klade důraz na sebevzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Strategie, finanční plány a cíle klíčových ukazatelů jsou úkolem tzv.

rady změn, která se skládá z 15 lidí zastávajících pozice napříč firmou. Důraz je kladen na autonomii ve výběru nových zaměstnanců a angažovanost (prukopnici.cz, ©2020).

Mezi dalšího průkopníka ve firemním wellbeingu je podle webové stránky prukopnici.cz **firma KS-Europe**. KS-Europe se nechala inspirovat HR konferencí o zdravém stravování a jeho přínosy pro lidský organismus. Založila projektový tým, který je tvořen zaměstnanci výroby, HR a oddělení nákupu. Projekt byl rozdělen do tří pilířů, a to Zdraví zaměstnanců jako celek, Integrace cizinců ve společnosti a Sportovní akce, zamýšlejí i zařízení relaxačních zón. Pravidelně pořádají Dny zdraví formou veletrhu, sportovní a společenské aktivity a finanční částkou přispívají na masáže, rehabilitace, nákup brýlí nebo očkování (prukopnici.cz, ©2020).

Dalším z průkopníků wellbeingu na území České republiky je výrobní **Atlas Copco s.r.o.** V oblasti wellbeingu dělají například to, že zavedli částečné úvazky, a to nejen pro ženy na mateřské dovolené. Celkově jejich částečné úvazky dosahují 17 %. Snaží se o své zaměstnance pečovat formou sportovních aktivit, relaxačních zón apod. (prukopnici.cz, ©2020).

Firma, která zavedla wellbeing a aktivně se věnuje jeho zlepšení je **Good Call s.r.o.**, jejíž obor podnikání jsou personálně poradenské služby. Firemní kultura společnosti je založena na komunikaci se snahou omezit byrokracii co nejvíc to jde. Manažeři a majitelé sdílejí pracovní prostor společně s ostatními zaměstnanci. Podporují osobní rozvoj formou Recruitment Academy, dále formou flexibility a dalších akcí pro zaměstnance, což jsou například teambuildingy, neformální setkání, sportovní a kulturní akce. Každý zaměstnanec má pak nárok na 1 měsíc placeného volna navíc, a to po tříleté zkušenosti ve společnosti. Dále zavedli tzv. Friday Feedback, kdy je měřena atmosféra, nálada a motivace kolegů napříč organizací. Přínosy wellbeingu vidí v tom, že pokud mají spokojené zaměstnance, spokojení jsou i klienti, zároveň wellbeing společnosti přináší pozitivní hospodářské výsledky, které pak dále umožňují investovat do inovací, zvyšuje se i angažovanost zaměstnanců (prukopnici.cz, ©2020).

Mezi české průkopníky wellbeingu patří **Etnetera a.s.**, jejíž obor podnikání jsou informační technologie. Základní filozofií firemní kultury společnosti je, že pokud nějaký zaměstnanec nezapadá do kolektivu ostatních zaměstnanců, vede to k jeho odchodu.. Snaží se tak sdružovat zaměstnance, kteří sdílejí stejné hodnoty. Zavedli tzv. TechLunch, tedy společný oběd, kde je diskutováno určité technologické téma. Pravidelně organizují interní soutěže, kde se zaměstnanci učí od sebe navzájem. Organizovány jsou víkendové výjezdy s názvem Offline. Nechybí sportovní aktivity jako například Do práce na kole či společný běh po

pracovní době. Pozitivní přínos zavedení wellbeingu spatřují ve snížení nákladů na HR a v nízké fluktuaci zaměstnanců (prukopnici.cz, ©2020).

3 ZAVEDENÍ WELLBEINGU NA PRACOVIŠTI

Třetí kapitola diplomové práce se bude věnovat objasnění pojmu pracovní wellbeing či wellbeing v zaměstnání a následovat budou jednotlivé oblasti ve firmě, na které by se měl zaměstnavatel zaměřit s cílem zlepšit pracovní prostředí a tím i spokojenost svých zaměstnanců, loajalitu, nižší nemocnost a absence a s tím spojenou vyšší pracovní efektivitu apod.

3.1 Wellbeing v zaměstnání

Stejně jako u samotného pojmu wellbeing, wellbeing v zaměstnání nemůže být přesně specifikován, protože se mění spousta faktorů, ovlivňujících pracovní wellbeing. Jsou to například technologie, společnost, organizace práce a nové znalosti (Foldspang et al., 2011).

Pracovní wellbeing se zabývá fyzickými, psychologickými a bezpečnostními podmínkami na pracovišti, stejně tak jako vztahy na pracovišti a vzájemnou interakcí zaměstnanců.

Pro účely této diplomové práce je nejvhodnější definice norských autorů (Foldspang et al., 2011), jelikož zahrnuje všechny podstatné vlivy na pracovišti.

Pracovní wellbeing zahrnuje podle Foldspanga a kol. (2011):

- Pracovní prostředí: zaměřuje se na možné důsledky mezi účastí na pracovišti a zvýšeným rizikem onemocnění. Cílem je zmírnit dopad nebezpečných faktorů na pracovišti.
- Pracovní wellbeing: zahrnující sociální, fyzické, psychologické faktory. Cílem je zavést prevenci proti možným negativním efektům a zároveň využít potenciálních pozitivních efektů.
- Zdravé prostředí na pracovišti: jeho cílem je udržovat fyzický, psychologický i sociální wellbeing pracovníků na všech pozicích. Řadí se zde prevence proti možným zraněním, umístění pracovníka na takovou pozici, která odráží jeho psychologické a fyzické možnosti, zdatnosti.

3.1.1 Fyzický wellbeing zaměstnance

Fyzický wellbeing je nejlépe měřitelný z ostatních typů wellbeingu. Je ovlivněn podmínkami na pracovišti, například jestli se zaměstnanec nenachází v blízkosti

nebezpečných látek, vliv na fyzický wellbeing má i hluk, kouř a chemické výpary. Fyzický wellbeing je ovlivněn také bezpečností při práci (Foldspang et al., 2011).

3.1.2 Psychologický a psychosociální wellbeing zaměstnance

Psychologický wellbeing zahrnuje mnoho faktorů, které na sebe vzájemně působí. Jedním z častých faktorů je pracovní stres. Foldspang a kol., definuje pracovní stres jako vztah mezi stresory v práci a způsobem, jak na ně zaměstnanec reaguje. Zahrnuje také platové podmínky, monotónní práci apod. Dalšími důležitými faktory psychologického wellbeingu jsou motivace, míra odpovědnosti, naplnění, smysl práce, rovnováha mezi pracovním a osobním životem (Foldspang et al., 2011).

Fyzický, psychologický i psychosociální wellbeing zaměstnance je ovlivněn tím, jak organizace, ve které pracuje, funguje jako celek. To zahrnuje různé aspekty, jako:

- organizace práce,
- pracovní doba,
- individuální vlivy,
- požadavky a pracovní zátěž,
- kontrola a řízení,
- kulturní a sociální aspekt.

Na všechny faktory by měl být kladen důraz a organizace by se jim měla věnovat. To vše je v kompetenci top managementu a ostatních vedoucích pozic. Jejich úkolem je pak učinit rozhodnutí, které vedou ke zlepšení všech tří typů wellbeingu na pracovišti, opřípadě zavést potřebné nástroje k dosažení wellbeingu na pracovišti (Foldspang et al., 2011).

3.1.3 Indikátory

Následující indikátory ovlivňují úroveň wellbeingu zaměstnance na pracovišti. Patří sem:

- Management: do tohoto indikátoru patří kontrola nad pracovními úkoly a vliv, zpětná vazba, systém odměňování a ocenění zaměstnanců, popis pracovních činností, požadavky a očekávání, podpora zaměstnance,
- kultura: součástí kultury společnosti je to, jakým způsobem jsou řešeny problémy, míra spolupráce mezi zaměstnanci a zaměstnavateli, podpora ze strany kolegů a jasné vymezení pracovních rolí,

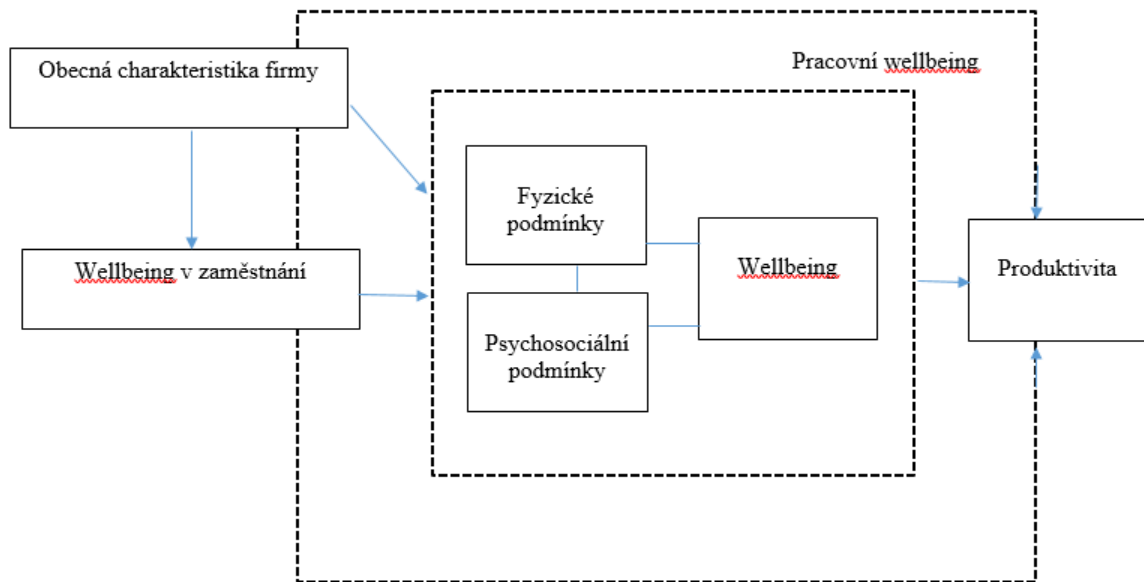
- organizace práce: hlavními komponenty organizace práce jsou pracovní skupiny, změny a vylepšení, informovanost a rozvržení práce,
- organizace práce za účelem zlepšení životního prostředí: vyhodnocovací nástroje, analýzy pracovního prostředí, plány a programy pro zlepšení životního prostředí, certifikace,
- snaha zlepšit psychologické zdraví: training programy, možné přidělení kompetencí, vyhodnocování potřeb zaměstnanců a jejich přání,
- snaha o zlepšení fyzického zdraví: vyvážení těžké fyzické práce a monotónní práce, akční plány zabývající se hlukem, možným únikem chemikálií, teploty na pracovišti apod., preventivní opatření proti zraněním na pracovišti,
- adaptování zdravější formy života: fyzická cvičení, rehabilitační kurzy, zdravotní kontroly, intoxikační programy (Foldspang et al., 2011).

3.2 Teoretický model pracovního wellbeingu

Teoretický model pracovního wellbeingu je znázorněn následujícím grafem. Základní myšlenkou grafu je, že zlepšení wellbeingu zaměstnanců zvyšuje produktivitu, protože rizika, nejistota, nepřátelské podmínky, zranění a možné toxické znečištění, tedy všechny špatné vlivy provázející pracovní úkony, jsou přesunuty do neproduktivní části (Foldspang et al., 2011).

Podle Beckera a Huselida se zavedení či zlepšení pracovního wellbeingu firmám vyplácí, protože to firmě dává strategickou výhodu (Foldspang et al., 2011).

Myšlenkou teoretického modelu je zjištění, jak pracovní wellbeing ovlivňuje produktivitu. Snaha může být vyvinuta jak na úrovni firmy, tak na úrovni jednotlivce. Je potřeba zmínit, že zjištění faktorů ve firmě, které mají vliv na pracovní wellbeing je obtížné, protože každý zaměstnanec to vnímá subjektivně. Během provozování analýzy založené na tomto teoretickém modelu, může firma přizpůsobit a rozšířit čtyři obdélníky (wellbeing v zaměstnání, fyzické podmínky, psychosociální podmínky, wellbeing) tak, aby zjistila, co ovlivňuje produktivitu. Přizpůsobení obdélníků může probíhat sekvenčně, aby bylo možné zkoumat efekty na jednotlivé úsilí, kroky firmy. Nebo mohou být přizpůsobovány současně, aby byly zkoumány vlivy různých kombinací úsilí o wellbeing v zaměstnání.



Obrázek 2 Wellbeing v zaměstnání a produktivita (vlastní zpracování podle Foldspanfg et al., 2011)

Model umožňuje začlenit obecnou charakteristiku firmy. A to proto, aby byly efekty snahy firmy o zavedení pracovního wellbeingu izolovány, a tedy že pozorované změny v produktivitě nejsou následkem změny exportu, úrovně vzdělávání zaměstnanců nebo dalších faktorů, které produktivitu ovlivňují.

3.3 Faktory ovlivňující pracovní wellbeing

Z hlediska zavedení wellbeingu v zaměstnání by se měli vedoucí pracovníci zaměřit i na následující body, vedoucí k zlepšení pracovního prostředí a tím plynoucích výhod jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele: kontrola práce a vliv, zpětná vazba, systém odměn, požadavky a očekávání, flexibilita práce, podpora ze strany managementu, spolupráce a dialog, sociální podpora od ostatních zaměstnanců, skupinová či individuální práce, konkrétní programy a plány, možnost dalšího vzdělávání a rozvoje pracovníka, potřeba školení a sledování přání zaměstnanců, snížení fyzické zátěže a opakující se práce, akční plány týkající se chemikálií, hlučnosti a vnitřního klima, opatření proti pracovním úrazům a nehodám, rehabilitace a intoxikační programy (Foldspanfg et al., 2011).

Co se prvního bodu týče, firma by měla zaměstnanci přenechat **kontrolu** nad tím, jak plnit jimi zadané úkoly. Je důležité zjistit, zda toto firma umožňuje a jakým způsobem podporuje zaměstnance v rozvoji vlastní iniciativy. Můžeme sem zařadit i rozhodování o tom, s kým

by měli zaměstnanci spolupracovat, jak zlepšit komunikaci vedoucí ke splnění úkolů a jasné určení toho jak, kde a kdy by měl být tento úkol splněn (Foldspang et al., 2011).

Vedoucí pracovníci by měli pravidelně poskytovat **zpětnou vazbu**, jedná se o jednu z nejdůležitějších částí tohoto typu wellbeingu. Podle Foldspanga a kol. (2011), je pro zaměstnance možné se díky zpětné vazbě zlepšit ve výkonu práce, zároveň i zjistit, jaká je jejich pracovní situace, co to znamená pro jejich budoucnost v zaměstnání. Zpětnou vazbu je nutné podat správným způsobem, měl by jej vést takový vedoucí, který zná silné a slabé stránky zaměstnance.

Důležité je i nastavení odměňování. Zda je **systém odměn** založen na odměnách, které odpovídají výkonu a snaze daného zaměstnance.

Management by se měl věnovat také zjištění, jestli jsou **požadavky a očekávání** zaměstnance rozumné (přiměřené, splnitelné). Být schopný splnit to, co je očekáváno, souvisí s očekáváním ohledně jistoty práce a možnosti kariérního růstu a platu. Tím pádem vysoká a nesplnitelná očekávání snižují snahu a odhodlání zaměstnance, způsobují stres, nejistotu a nezdár. Podle Bondeho (2008) jsou příliš vysoké požadavky na zaměstnance v kombinaci s nízkou kontrolou a nízkou úrovní podpory výsledkem deprese. Požadavky a očekávání by měly být sladěny s kvalifikací zaměstnance a jeho schopnostmi.

Možnost **flexibility práce** je pro zlepšení psychologického a psychosociálního wellbeingu také důležité (Foldspang et al., 2011).

Podpora ze strany managementu pak napomáhá ke snížení počtu absencí, šikany či dalších projevů negativního chování ze strany spolupracovníků. Dodává to zaměstnanci jistotu a možnou pomoc ze strany managementu ve složitějších pracovních i osobních situacích.

Možnost **spolupráce a dialogu** má pozitivní dopad jak na vertikální strukturu, tak horizontální strukturu. Vytvoření pozitivního pracovního prostředí napomáhá k řešení problémů a výsledkem výzkumu Foldspanga a kol. (2011) bylo zjištění, že zaměstnanci se pak více zajímají o wellbeing sebe i druhých.

Díky **sociální podpoře** od ostatních zaměstnanců se pracovník cítí být součástí komunity, napomáhá mu to překonat překážky a dává mu to pocit jistoty. Podle norského výzkumu má nízká úroveň sociální podpory vliv na bolest zad a časté absence spojené s tímto problémem (Foldspang et al., 2011).

Se sociální podporou souvisí i stanovení toho, zda je práce organizována ve **skupinách nebo jednotlivcích**. Práce ve skupině více zaměstnanců vede k zajištění sociální podpory od kolegů v práci a rozložení pracovního zatížení mezi více členů.

Programy a plány pracovního wellbeingu jsou podstatné k dosažení pracovního wellbeingu. Stanovení strategických cílů musí být v souladu s ostatními cíli organizace, měly by být časově přesně stanoveny. Mohly by se týkat například těchto oblastí: šikana, fyzicky náročná práce, pracovní úrazy, chemikálie a další nebezpečné látky, sedavá práce. Trénink a rozvoj zaměstnanců vede ke zvýšení produktivity a osobnímu rozvoji (Foldspang et al., 2011).

Důležitým faktorem je umožnění **dalšího vzdělávání a rozvoje** pracovníků. Možnost vzdělávání a získání zkušeností pak napomáhá zaměstnanci udržet si svou pozici a pracovat efektivně, napomáhá to k osobnímu rozvoji zaměstnance. Možné zásadní změny v metodách práce a náplni práce mohou vést ke zvýšení stresu. Navíc trénink a vzdělání zaměstnanců mohou mít přímý vliv na ekonomický výkon firmy, což potvrzují mnohé studie poukazující na vztah mezi úrovní vzdělání a výkonností (Foldspang et al., 2011).

Pravidelné **hodnocení potřebného školení a přání zaměstnanců** by měla firma také sledovat, a to za účelem zjištění, jestli mají zaměstnanci očekávané schopnosti, které odpovídají jejich pozici a zda má zaměstnanec pro firmu význam i do budoucna. Díky hodnocení potřeby dalšího vzdělávání má zaměstnanec pocit, že si jich zaměstnavatel cení. V opačném případě si mohou být nejistí ohledně své budoucnosti ve firmě a ztrácet tak důvěru v nadřízeného či být nespokojení v zaměstnání (Foldspang et al., 2011).

Firma by se měla co nejvíc snažit **snížit fyzickou zátěž** na některých pozicích, stejně jako **opakující se práci**. Obě formy práce vedou k častějším nemocem a fyzické únavě (Foldspang et al., 2011).

Velká část pracovního wellbeingu zahrnuje problémy mající vliv na zdraví a wellbeing zaměstnanců. Jedná se o vlivy jako hlučnost na pracovišti, vnitřní klima (teplota, vlhkost, větrání, hygiena apod.). Patří sem i nebezpečí chemikálií. Aby se firma vyhnula těmto problémům nebo snížila jejich dopad, měla by zaměstnancům poskytnout ochranné pomůcky, školit zaměstnance v tomto ohledu, udržovat vybavení firmy a investovat do jeho zlepšení, rozšíření a zavést konkrétní **akční plány týkající hlučnosti, chemikálií a vnitřního klima** (Foldspang et al., 2011).

Pracovní zranění a nehody v práci mají velký vliv na zdraví zaměstnanců a na náklady s tímto spojené. Za rok 2018 se v České republice počet pracovních úrazů s pracovní neschopností vyšplhal na 46 223 osob, o něco málo nižší počet než v předešlých letech (Mrkvička, ©2002-2020). Firma by tak měla pravidelně provádět bezpečnostní prohlídky pracovního místa nebo zavést akční plány či investovat do ochranných prvků na pracovišti.

Wellbeing jednotlivce se odvíjí od psychického a fyzického zdraví zaměstnance což ovlivňuje i pracovní wellbeing a výkon zaměstnance. Je dokázáno (Mrkvička, ©2002-2020), že **fyzické cvičení** má pozitivní vliv na psychickou pohodu jednotlivce, tím dojde k zlepšení pracovních podmínek, pracovního prostředí (Mrkvička, ©2002-2020).

Možnost **rehabilitací nebo intoxikační programy** jsou znakem toho, že se firma aktivně zajímá o své zaměstnance. Odměnou jim může být jejich loajalita, snížení absencí, vyšší produktivita zaměstnanců (Mrkvička, ©2002-2020).

4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Pro účely této diplomové práce bylo důležité věnovat se nejen pojmu wellbeing, ale také péči o zaměstnance, prostřednictvím které, je možné wellbeingu v zaměstnání dosáhnout. Součástí péče o zaměstnance jsou oblasti jako pracovní doba, pracovní prostředí, BOZP, rozvoj pracovníků z personálního hlediska, služby a péče o životní prostředí (Kociánová, 2010). Prostřednictvím uspokojování potřeb zaměstnanců je možné dosahovat stanovených cílů organizace, proto je důležité zjistit, jak zaměstnance správně motivovat. To je ovšem velmi těžký úkol, protože každý z pracovníků reaguje na něco jiného, potřebuje něco jiného (Šikýř, 2016), k tomu by mohlo dopomoci zavedení zaměstnaneckého wellbeingu.

Neexistuje přesná definice wellbeingu, protože je to pojem, který je spojován s více disciplínami. Věnují se mu například studie v rámci filozofie, psychologie a sociologie. Podle českého autora je wellbeing komplexní pojem, jehož součástí je životní spokojenost, štěstí, pocit blaha, radost, kvalita života, tělesná pohoda a úspěch (Blatný, 2005). Úroveň wellbeingu zaměstnance ovlivňují indikátory jako management, kultura, organizace práce, snaha o zlepšení psychologického zdraví, fyzického zdraví a adaptování zdravější formy života. Wellbeing je brán jako součást firemní kultury, jejíž špatné nastavení může ovlivnit fyzické i duševní zdraví jedince (Purcell, ©2020). Strategie zaměstnaneckého wellbeingu, implementována do firemní kultury, pak může vést k vyšší úrovni angažovanosti, lepší spolupráci mezi kolegy, lepším manažerům, a podle výzkumů firmy Deloitte i k lepším výsledkům organizace. Podle vlastních výzkumů společnosti UnitedHealthcare vykazuje díky jejich programům wellness více než polovina zaměstnanců nárůst pracovní výkonnosti a o více než polovinu se snížily absence ze zdravotních důvodů. Důraz by měl být kladen i na průběžné hodnocení spokojenosti zaměstnanců, jejich přání a potřebné školení, protože tyto faktory se neustále mění a je potřeba sledovat jejich vývoj, aby bylo dosaženo pracovního wellbeingu (Foldspang et al., 2011).

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Diplomová práce je zpracovávána v souladu s přáním společnosti nezveřejňovat název společnosti. A to z důvodu použití citlivých informací týkajících se zaměstnanců společnosti.

Vybraná společnost se zabývá strojírenstvím. Celkově se věnuje sedmi oborům podnikání. Společnost je tvořena třemi výrobními společnostmi, každá s jiným zaměřením. Jedná se o akciovou společnost holdingového typu, jejíž hlavním posláním je dlouhodobý rozvoj sdružených společností, vytváření synergických vazeb a poskytování produktových řešení v odlišných průmyslových segmentech. Svou činnost zaměřuje na letectví, energetiku, dopravní průmysl a je také specialistou v oboru přesného strojírenství. Hlavními cíli společnosti je udržení a rozšíření pozic na trzích v Evropě, Asii a Americe, udržet a posílit finanční stabilitu skupiny a nadále rozvíjet mnohaletou tradici průmyslové a strojní výroby společnosti.

Jedna z výrobních firem, která je součástí společnosti a se kterou jsem spolupracovala na diplomové práci, je odborníkem v oblasti letecké techniky a zabývá se výrobou pohonných jednotek. Je také dodavatelem výrobků pro energetiku, dopravu a sklářský průmysl, dodává zařízení pro čistírny odpadních vod. Hlavními cíli společnosti je udržení konkurenceschopnosti v globálním měřítku, realizovat program technického rozvoje výrobků a technologií na vysoké technické úrovni, být vyhledávaným dodavatelem spolehlivých řešení pro letecký průmysl.

Produkty společnosti

Společnosti se zabývají výrobou v následujících oblastech: letectví, přesné lití, energetika, kryogenika, servis a náhradní díly. Zvolená společnost se pak zaměřuje převážně na leteckou techniku, energetiku, dopravu a sklářský průmysl.

V oblasti letectví se zabývá vývojem, výrobou a testováním leteckých zařízení. Společnost je konkurenceschopná hlavně díky investicím do nejmodernějších technologií a přizpůsobením se potřebám zákazníků. Hlavní produkty je společnost schopná nabízet v různých variantách tak, aby co nejlépe vyhovovaly určitému zákazníkovi. Mezi výrobky společnosti v oblasti letectví patří: letecké přístroje a komponenty, klimatizační systémy, pomocné energetické jednotky a letecké motory. Mezi výhody spolupráce se společností

v oblasti letectví řadí certifikovanou leteckou výrobu, hi-tech technologie, ověřenou kvalitu a spolehlivost a dlouholetou spolupráci s ostatními výrobci letecké techniky.

Na trhu energetiky společnost konkuruje s výrobky: průmyslové kotle, turbíny a energetické celky. V oblasti energetiky je dodavatelem teplárenských bloků a energobloků pro různé typy paliv. Společnost se vyznačuje ekologickým provozem, vlastním know-how, kvalitním servisem a technickou podporou a řešeními přizpůsobenými klientům.

Společnost je dodavatelem přesných odlitků z niklu a kobaltu, a to následujících produktů: turbínová kola, lopatky a segmenty plynových turbín, oběžná a rozváděcí kola leteckých motorů, rozvláknovací hlavy a femorální komponenty. V této oblasti konkuruje vlastním vývojovým centrem, využíváním metody Rapid Prototyping a velkou variabilitou odlitků.

Působí také jako dodavatel a výrobce komponentů pro kryogeniku. Dodává a vyrábí heliové expanzní turbíny, čerpadla a kompresory. V oblasti kryogeniky se vyznačuje kompaktním designem, dlouholetými zkušenostmi a přizpůsobením projektů na míru zákazníkovi.

Struktura zaměstnanců a jejich celkový počet

Strukturu zaměstnanců dle pohlaví a profese, která je k 31. 12. 2019 zachycuje následující tabulka.

Tabulka 1 Struktura zaměstnanců vybrané společnosti (vlastní zpracování dle dat od personalisty)

Struktura dle profese	2019		celkem
	muži	ženy	
THP	208	94	302
dělníci	273	82	355
celkem	481	176	657

Tabulka zobrazuje počet THP a dělníků za rok 2019. Z tabulky je možné vidět, že počet mužů převyšuje počet žen, u obou pohlaví je počet TH pracovníků vyšší než počet dělníků. Celkový počet zaměstnanců ve vybrané společnosti je 657. V roce 2018 byl celkový počet zaměstnanců vyšší (705), v roce 2017 činil počet zaměstnanců 728.

Společnost Atlas Copco s.r.o.

Atlas Copco s.r.o. je původem švédská firma pocházející ze Stockholmu, která se zabývá výrobou kompresorů, průmyslového nářadí a generátorů. Hlavní sídlo nadnárodní korporace

je v Praze, ale po celém území České republiky má společnost servisní střediska a distributory (atlasopco.com, ©2020). V České republice zaměstnávají 450 pracovníků. (prukopnici.cz, ©2020).

Za průkopníky ve firemním wellbeingu je považováno pražské centrum sdílených služeb, protože je považováno za nadprůměrně flexibilní – počet částečných úvazků dosahuje 17%, což je podle webové stránky prukopnici.cz (prukopnici.cz, ©2020) 3x víc než český průměr (prukopnici.cz, ©2020).

Představení respondenta

Náplň práce respondenta je definování EVP (Employee Value Proposition), tedy definování hodnot pro zaměstnance a Employer Brand strategie a její implementaci. Je odpovědný za marketingové aktivity HR oddělení, podporuje kooperaci s univerzitami, profesními centry apod. Také funguje jako konzultant náborových procesů. To stejné respondent zastává i pro společnost LMC.

6 ANALÝZA SOUČASNÉ PÉČE O ZAMĚSTNANCE VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Šestá kapitola diplomové práce se věnuje analýze současné péče o zaměstnance ve vybrané společnosti. Kapitola obsahuje hlavní cíl analýzy a dílčí cíle analýzy, metody sběru dat a analytická zjištění. Analytická zjištění budou shrnuta v závěru kapitoly.

6.1 Cíl analýzy

Hlavním cílem analýzy je zjistit, jaká je současná péče o zaměstnance ve vybrané společnosti. Téma péče o pracovníky ve vybrané firmě je řešeno v diplomové práci z důvodu dlouhodobé nespokojenosti zaměstnanců s pracovním prostředím, zároveň to bylo téma, které měla vybraná společnost zájem řešit. Dílčími cíli jsou zjištění týkající se konkrétních kroků zajišťujících wellbeing zaměstnance ve společnosti Atlas Copco, možného přínosu wellbeingu, průběhu průzkumu spokojenosti v Atlas Copco s.r.o. Dílčím cílem je také získání inspirace od průkopníků, co by bylo vhodné zařadit do projektu zavedení wellbeingu ve vybrané společnosti.

Na základě hlavního cíle dotazníkového šetření, zjištění, jaká je současná péče o zaměstnance, byly stanoveny následující hypotézy:

H1: Míra stresu je závislá na věku respondentů.

H0: Míra stresu nezávisí na věkové kategorii.

H_A: Míra stresu závisí na věkové kategorii.

H2: Existuje závislost mezi celkovou spokojeností s péčí o zaměstnance a pracovištěm.

H0: Celková spokojenost s péčí o zaměstnance nezávisí na pracovišti.

H_A: Celková spokojenost s péčí o zaměstnance závisí na pracovišti.

H3: Existuje rozdíl ve volbě Fresh Days podle pohlaví.

H0: Neexistuje rozdíl ve volbě Fresh Days podle pohlaví.

H_A: Existuje rozdíl ve volbě Fresh Days podle pohlaví.

6.2 Metody sběru dat

Za účelem analýzy péče o zaměstnance ve vybrané společnosti byla data sbírána:

- z webových stránek společnosti,

- rozhovorem s personalisty,
- dotazníkovým šetřením mezi zaměstnanci.

Webové stránky společnosti posloužily zejména k zjištění základních informací o společnosti a jejích hlavních oborech podnikání. Webové stránky společnosti jsou přehledné a vzhledově dobře zpracované. Hledání informací na stránkách nebylo problematické, všechny informace byly stručně shrnuty v malých odstavcích, takže se v nich velmi dobře orientovalo.

Rozhovory s personalistou probíhaly prostřednictvím e-mailu. Dotyčný personalista upřednostnil tento způsob komunikace před osobním setkáním. Hlavními cíli e-mailové komunikace s personalistou byl sběr informací týkající se zaměstnanců společnosti, jejich struktury a celkového počtu. Dále také získání informací o poskytovaných benefitech a pracovním prostředí ve vybrané společnosti. Získání informací bylo velmi obtížné. E-mailová komunikace s personalistou nebyla efektivní, na informace bylo nutné dlouho čekat. Upřednostnila bych osobní setkání přímo ve vybrané společnosti.

Do diplomové práce byl zařazen rozhovor se zástupcem firmy, která je považována za průkopníka v zaměstnaneckém wellbeingu. Firma byla oslovena přes e-mail, ve kterém byl vysvětlen důvod rozhovoru a jeho cíle. Jednotlivé otázky rozhovoru byly předem sepsány a poslány v příloze e-mailu, aby se dotyčný respondent mohl předem připravit na dané téma. S rozhovorem souhlasil respondent zastupující společnost Atlas Copco s.r.o. a LMC s.r.o. Celý rozhovor je přílohou číslo 2 této diplomové práce. Individuální rozhovor probíhal přes platformu whereby.com. Jednalo se o polostrukturovaný rozhovor, respondentovi byly kladeny předem dané otázky, doplněné o otázky spontánní na dané téma. Celý rozhovor jsem se svolením respondenta nahrála a během našeho rozhovoru jsem si dělala poznámky, jednalo se tedy o rozhovor zjevný. Rozhovor trval téměř hodinu a půl. Cílem byl sběr informací o tom, jak funguje wellbeing ve společnosti Atlas Copco. Rozhovor se stal také inspirací pro projekt této diplomové práce. Z rozhovoru bylo možné dozvědět se velmi zajímavé informace o tom, jak je to s wellbeingem v dané společnosti. Výhodou bylo, že bylo možné se na cokoliv doptat, pokud nebyl význam odpovědi zcela pochopen. Což je významná výhoda oproti dotazníkovému šetření. Přínosem pro tuto práci byly i vlastní názory respondenta na téma wellbeing.

Převážná většina informací pochází z dotazníkového šetření. Dotazování formou dotazníkového šetření bylo zvoleno za účelem sběru rozsáhlých dat, také protože si může respondent určit čas, kdy se bude šetření věnovat. Cílem dotazníkového šetření je zjištění

současného stavu péče o zaměstnance. Dílčími cíli je zjištění celkové pracovní spokojenosti, návrhů zaměstnanců na případné změny v rámci pracovního prostředí, pracovního kolektivu, vzájemné komunikace. Dílčím cílem dotazování formou dotazníkového šetření je zjištění důvodů spokojenosti či nespokojenosti s péčí o zaměstnance a zjištění, o které aktivity podporující wellbeing zaměstnance by měli pracovníci ve vybrané firmě zájem. V úvodu dotazníkového šetření byli respondenti seznámeni s účelem dotazníkového šetření, tedy vytvoření projektu, který bude předložen vedení společnosti jako návrh na zlepšení zaměstnanecké péče. Respondenti byli také upozorněni, že se jedná o anonymní dotazníkové šetření a byl jim sdělen přibližný čas vyplnění dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření bylo zpracováno v souladu s cíli diplomové práce. Dotazníkové šetření je tvořeno šestnácti otázkami. Z celkového počtu otázek se v dotazníku nachází dvě otázky filtrované, pět otázek otevřených, dvě polootevřené otázky, baterie otázek se v dotazníku nachází jednou, dále dotazník obsahuje jednu uzavřenou otázku, dvě otázky škálové a tři otázky identifikační. Dotazníkové šetření bylo poskytnuto v tištěné i online formě. Online forma dotazníku byla vytvořena pomocí Google dokumentů. Dotazník byl poté zaslán na personální oddělení, odtud distribuován mezi všechny zaměstnance dané pobočky. Hlavními cíli dotazníkového šetření bylo zjištění současné péče o pracovníky a konkrétní návrhy zaměstnanců na zlepšení současné péče o zaměstnance ve vybrané společnosti. Vzor dotazníkového šetření je přílohou č. 1 této diplomové práce.

Následující tabulka (Tabulka 2) zobrazuje strukturu respondentů podle věkové skupiny, pracovního zařazení a pohlaví, zobrazen je i celkový počet respondentů.

Tabulka 2 Struktura respondentů (vlastní zpracování, poskytnuto personalistou)

	Pracovní zařazení a pohlaví						Celkový součet
	dělník		dělník celkem	THP		THP celkem	
Věková skup.	muž	žena		muž	žena		
18-30 let	1	2	3	5	10	15	18
31-45 let	6	5	11	19	22	41	52
46-60 let	3	1	4	22	6	28	32
61 a více	0	0	0	1	0	1	1
Celkový součet	10	8	18	47	38	85	103

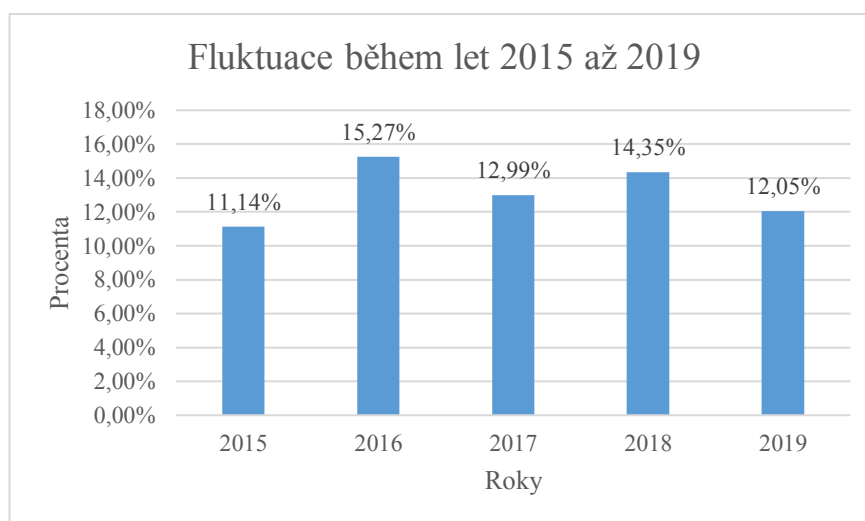
Z celkového počtu zaměstnanců (657), jich dotazník vyplnilo jen 103. Response rate neboli návratnost dotazníků je pouze 16 %.

6.3 Analytická zjištění

Podkapitola „Analytická zjištění“ bude obsahovat informace týkající se fluktuace, nemocnosti a poskytovaných benefitů ve vybrané společnosti. Krátce zde bude představena společnost Atlas Copco a respondent, který poskytl rozhovor do této diplomové práce. Budou zde popsána všechna zjištění, ať už z rozhovoru nebo dotazníkového šetření. Součástí analytických zjištění bude také vyhodnocení stanovených hypotéz, týkajících se hlavního cíle diplomové práce.

Fluktuace ve vybrané společnosti

Následující graf zobrazuje fluktuaci ve vybrané společnosti za posledních 5 let. Údaje jsou uvedené v procentech.



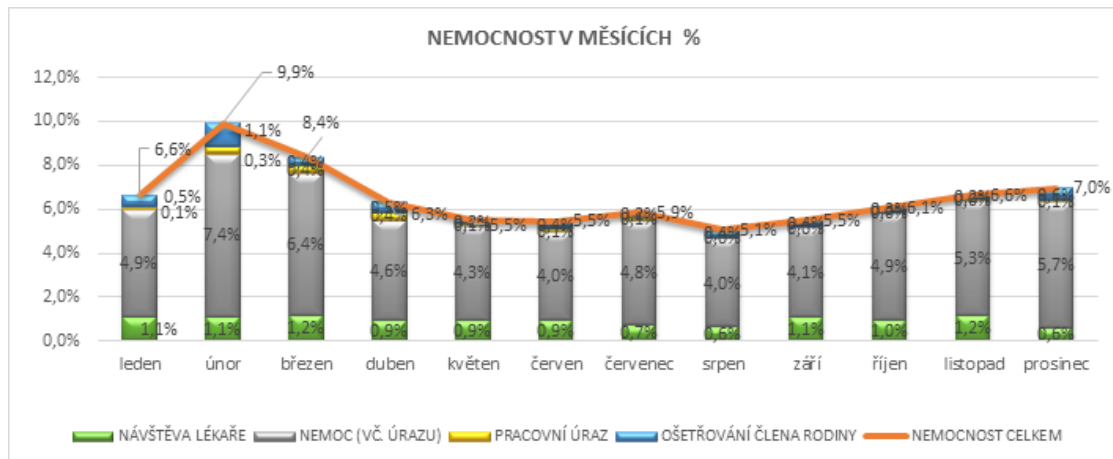
Graf 1 Fluktuace během let 2015 až 2019 (vlastní zpracování dle dat personalisty)

Z Grafu (Graf 1) je možné vidět, že nejvyšší fluktuace vybraná společnost dosáhla v roce 2016. Za minulý rok (2019), byla fluktuace druhá nejnižší v posledních pěti letech. Doporučená míra fluktuace se pohybuje mezi 5 až 10 % (Morávek, ©2020).

Nemocnost ve vybrané společnosti

Následující obrázek zachycuje nemocnost v měsících, a to za rok 2019. Oranžová čára značí nemocnost celkem.

Nemocnost je ve vybrané společnosti sledována každý měsíc. Z obrázku (Obrázek 3) je možné vidět, že nejvyššího procenta nemocnost dosahovala v únoru (9,9 %). Za rok 2018 bylo nejvyšší procento nemocných v měsíci březnu, nemocnost dosahovala 9 %. Za rok 2017 byl opět kritický únor, co se nemocnosti týče, v tomto období nemocnost dosahovala 9,2 %.



Obrázek 3 Nemocnost ve vybrané společnosti za rok 2019 (poskytnuto personalistou)

Podle průzkumů nemocnosti během tří posledních let, byl nejkritičtější měsíc, co se nemocnosti týče, měsíc únor. Zjištění může souviset s daným ročním obdobím, kdy je lidský organismus náchylný na nemoci, nebo s úrazy způsobené na náledí či na zimní dovolené. Z obrázku (Obrázek 3) je možné odvodit, že ve vybrané společnosti je kladen důraz na bezpečnost zaměstnanců. Pracovní úrazy se v některých měsících vůbec nevyskytují, v nejkritičtějších netvořily ani procento celkové nemocnosti za daný měsíc.

Benefity poskytované zaměstnancům

Odměny, které jsou poskytovány zaměstnancům vybrané společnosti, jsou pro téměř všechny pracovní pozice stejné. Liší se jedině pro pozici obchodníka různých oddělení.

Mezi finanční benefity poskytované zaměstnancům společnosti patří kvartální odměna za plně odpracovaný fond pracovní doby, který činí 2000 Kč za kvartál. Zaměstnanec má možnost získat prémii za vysoký pracovní výkon. Příspěvek za doporučení zaměstnance se pohybuje mezi 15 až 40 000 Kč. Pracovníci společnosti mohou dále využívat slevy na pohonné hmoty, společnost zaměstnancům dotuje závodní stravování, hradí zhruba 50 % ceny obědu. Finančně společnost přispívá na zdravotní péči v rámci programů zdravotních pojišťoven a na penzijní připojištění. Zaměstnanec má možnost připojit se k rámcové smlouvě mobilního operátora a využít tak slevy na telekomunikační služby. Finanční odměnu má možnost získat zaměstnanec v rámci Setkání zaměstnanců, kde jsou vedoucími jednotlivých oddělení zvoleni Zlepšovatelé a Nováčci.

Dalšími poskytovanými benefity je zkrácená pracovní doba (7,5 hodin denně), přičemž je pracovní doba rozdělena na pružnou a fixní část. Pevné nastavení pracovní doby je od 8:00

do 13:00 a pružná pracovní doba je v době od 6:00 do 8:00 a po 13. hodině. V závislosti na chodu oddělení mají zaměstnanci možnost čerpat napracované hodiny. Celková doba dovolené činí 23 dnů, z toho je týden celofiremního volna. Dodatečnou dovolenou mají možnost získat ti zaměstnanci, kteří pracují ve ztíženém pracovním prostředí.

Společnost podporuje vzdělávání zaměstnancům poskytováním jazykových kurzů angličtiny, ruštiny nebo němčiny. Pro obchodníky jsou organizována školení. Zvláštní program vzdělávání je uzpůsobený klíčovým zaměstnancům, odráží jejich specifické potřeby a plánovaný rozvoj.

Posledními zmiňovanými benefity jsou dary při narození dítěte, možnost získat firemní byt nebo možnost využívání dotovaného jídla pro bývalé zaměstnance, kteří ukončili pracovní poměr při vstupu do starobního důchodu, a to po dobu dvou let.

Společnost pravidelně zkoumá spokojenost zaměstnanců, k dispozici jsou také schránky důvěry. Na výzkum spokojenosti zaměstnanců navazují řízené rozhovory s vydefinovaným vzorkem zaměstnanců. Výsledky jsou společně s návrhem plánu realizace nápravných opatření předložena vedení společnosti.

Zavedení wellbeingu ve společnosti Atlas Copco

Wellbeing je už součástí švédské firemní kultury společnosti Atlas Copco, v divizi společnosti v Praze už systém fungoval před nástupem respondenta do společnosti. Z rozhovoru bylo zjištěno, že převážně všechny švédské firmy si uvědomují, že generovat zisk nesmí být hlavním cílem společnosti. Důraz je kladen na sociální a ekologické standardy.

Z rozhovoru bylo zjištěno, že wellbeing je ve společnosti Atlas Copco a LMC založen na **diverzitě, pečovatelském a podporovatelském přístupu, leadershipu, důvěře a flexibilitě**.

Nejen Atlas Copco, ale i jiné skandinávské firmy zakládají na **diverzitě**. A to z pohledu pohlaví, věku, kultury, náboženství apod.

Pečovatelský přístup je podle respondenta jedna z nejdůležitějších věcí vedoucích k wellbeingu.

Pečovatelský přístup spočívá v celkové péči o zaměstnance, zahrnující pracovní dobu, pracovní prostředí, benefity a již zmíněné věci nad rámec klasických benefitů, vedoucích k wellbeingu zaměstnance. V určitý moment je ale potřeba o zaměstnance nejen pečovat, ale

poskytnout jim podporu, například v projektech, o které sami projeví zájem. Jejich vlastní angažovanost mění přístup zaměstnance k úkolu, víc se o projekt zajímá, víc se zapojuje.

Z rozhovoru bylo možné se dozvědět, že součástí wellbeingu je i **leadership**. Důležité je, aby lídr, který vede nějaký tým, byl schopný zvládnout vést členy týmu, úkolovat je, ale také je správným stylem vést, podporovat a motivovat. Podle vlastního výzkumu firmy LMC byl hlavním důvodem odchodu ze zaměstnání šéf. Proto by se podle respondenta mělo investovat do toho, aby se vedoucí týmu stal dobrým manažerem a zároveň lídrem.

S dobrým leadershipem se pojí i **důvěra**. V Atlas Copcu je pevná pracovní doba od 10 do 14:30, během těchto hodin by měl být zaměstnanec k dispozici. Tím, že je společnost benevolentní, co se pracovní doby týče, zaměstnanec může podle svého uvážení využívat relaxační prostory, mít přestávku, kdy si přeje, organizovat si svou práci, jak potřebuje, je potřeba i velké důvěry ze strany vedoucích týmů ke svým členům týmu.

Z rozhovoru bylo zjištěno, že posledním důležitým aspektem wellbeingu zaměstnance v obou společnostech je **flexibilita**. Flexibilita se podle vlastního výzkumu respondenta pro jednu pojišťovnu, nabývá v dnešní době na důležitosti. Pro čím dál větší počet zaměstnanců se flexibilita stává prioritou při výběru zaměstnání. Flexibilita může být brána jako flexibilita časová, flexibilita místa (zaměstnanec si může vybrat, jak bude oslovovat klienty, např. zaměstnanec pojišťovny) nebo flexibilita z pohledu různorodosti práce. Zaměstnanci mají možnost si vedle standardních povinností zvolit projekty, na kterých by se chtěli podílet. Nemají tedy přesně sepsané body, které musí splnit, ale organizují si práci sami. Z rozhovoru bylo možné se dozvědět, že v některých IT firmách, které se řadí mezi malé podniky, není nikdo v pozici lídra. Existuje zde seznam úkolů, které je potřeba splnit a zaměstnanci si jednotlivé úkoly rozeberou podle toho, co je baví a v čem jsou dobří. Pro korporátní firmu by to bylo pravděpodobně obtížné, zavést plochou strukturu, protože by to nešlo ve všech pozicích.

Ve společnosti Atlas Copco z oblasti wellbeingu dobře fungují například různé kurzy nebo cvičení. Zaměstnanci mají k dispozici tělocvičnu, kterou mohou využívat v pracovní době i mimo ni. Pro zaměstnance jsou poskytovány lekce jógy, pilates a kruhového tréninku. Pravidelně pořádané workshopy jsou zaměřeny na téma *growth mindset*, jak by měli lidé nahlížet na své životy, na svou práci, aby se nebáli posouvat své schopnosti a zkušenosti dál a jakým způsobem to mohou udělat. Také se ve firmě každý rok organizuje den, který je zaměřen na zdraví člověka. V rámci tohoto dne se pořádají kurzy zdravého stravování a kurzy poskytnutí první pomoci. Společnost pro své zaměstnance organizuje teambuildingové pobyty. Teambuilding přináší příležitost navázat vztahy mimo pracovní

prostředí. Zároveň mohou výhod využívat například i zaměstnanci výroby nebo servisu, pro které je často péče za účelem wellbeingu zaměstnance nedostupná.

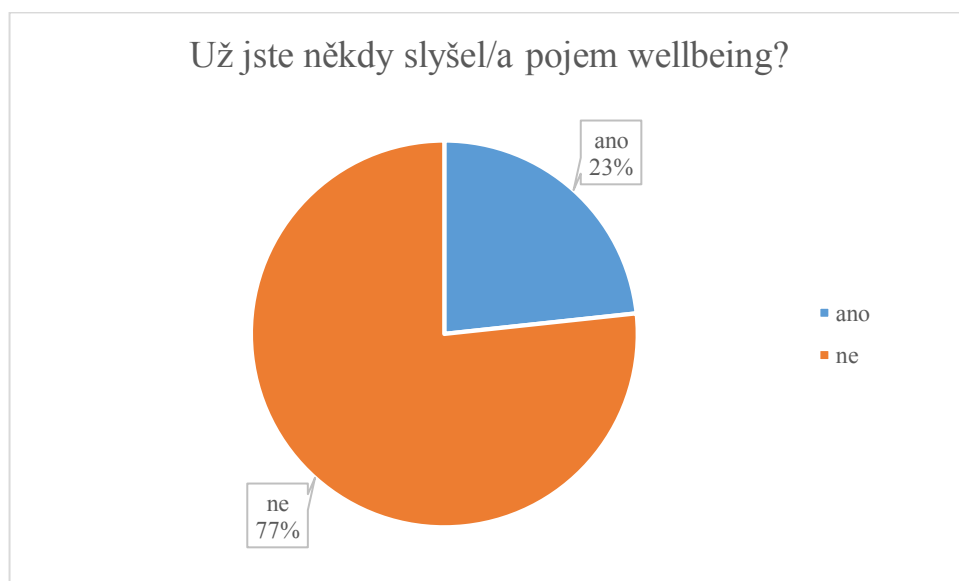
Už při zavádění wellbeingu ve společnosti Atlas Copco vznikla spolupráce s Průkopníky nebo Slušnou firmou. Prukopnici.cz je sdružení firem, které se snaží o zavádění wellbeingu. Spolupráce s Průkopníky spočívá hlavně ve výměně zkušeností a informací. Členi, kteří jsou součástí sdružení, se pravidelně scházejí za účelem diskuze a výměny zkušeností. Společně řeší, které kroky vedoucí k wellbeingu zavedli, jak to ve společnosti funguje, co jim to přináší.

Povědomí o pojmu wellbeing a jeho přínos v zaměstnání

První tři otázky dotazníku se týkaly povědomí zaměstnanců vybrané firmy o wellbeingu, jeho stručné definice a určený zdroje, ze kterého se o pojmu dozvěděli.

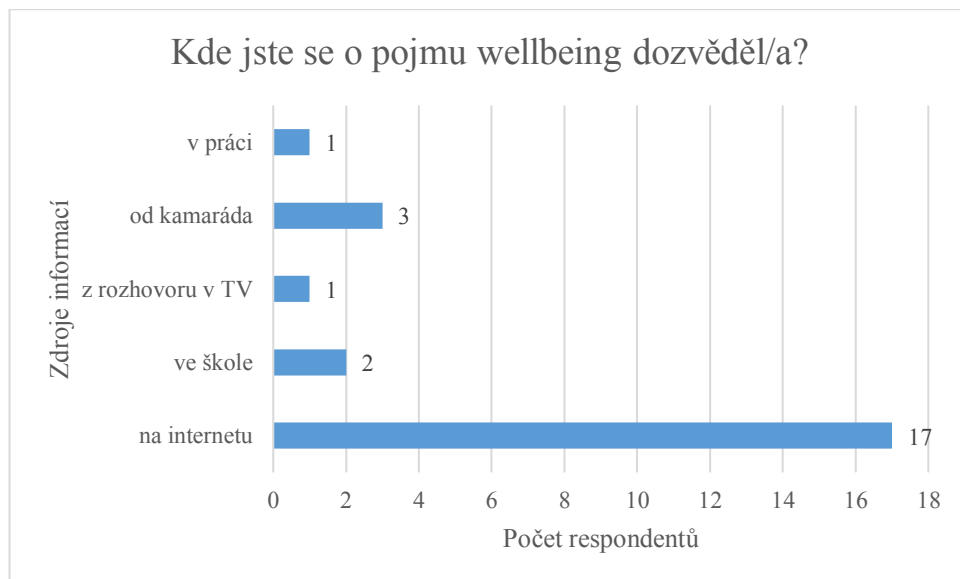
Z níže uvedeného výsečového grafu je možno vidět, že o pojmu již někdy slyšelo 23 % z celkového počtu respondentů.

Stručně pojem definovalo 24 respondentů, kteří o pojmu již někde slyšeli. Často je pojem respondenty spojován se spokojeností v osobním a pracovním životě, s pocitem štěstí, péčí o zaměstnance, poskytovanými benefity v zaměstnání a vyváženost mezi osobním a pracovním životem. Dva respondenti spojují pojem s pocitem úspěšnosti a zdravím jedince.



Graf 2 Povědomí o pojmu wellbeing (vlastní zpracování)

Graf (Graf 3) zobrazuje četnost různých odpovědí, kde se respondenti o pojmu wellbeing dozvěděli.



Graf 3 Zdroje informací o wellbeingu (vlastní zpracování)

Z vyhodnocení otázky o povědomí o wellbeingu vyplývá, že wellbeing není tématem, které je často zmiňováno ve vybrané firmě, není mu věnována pozornost. Společnost zatím ani neuvažovala o jeho implementaci do firemní strategie. Měla by být věnována pozornost tomuto tématu, jeho možným přínosům pro firmu a její zaměstnance. Společnost by tak mohla zlepšit péči o zaměstnance a vše, co s tím souvisí, ale také i snížit fluktuaci zaměstnanců a celkovou nemocnost. Další přínosy wellbeingu byly zmíněny v teoretické části diplomové práce. Je možné se inspirovat například společností Atlas Copco a jejími zkušenostmi se zavedení pracovního wellbeingu.

Výhody, které wellbeing ve společnosti Atlas Copco přináší, je například **nízká fluktuace**. Z rozhovoru bylo zjištěno, že v některých divizích Atlas Copco je fluktuace 2 %. Jedná se převážně o technické divize. V shared centrech se fluktuace pohybuje mezi 6 až 8 %, v porovnání s ostatními centry v Praze je to podle respondenta rozdíl až o 2 až 4 %. Další výhodou wellbeingu je **spokojenost** zaměstnanců, z které vyplývá jejich **vyšší angažovanost** v projektech a pracovních činnostech. Zavedený wellbeing ve společnosti může vést k **nalákání nových zaměstnanců a udržení těch stávajících**. Zaměstnanci si uvědomují výhody wellbeingu a často je to důvod pro výběr společnosti jako zaměstnavatele. V teoretické části diplomové práce bylo jako jednou z výhod zavedení wellbeingu zvýšení efektivity. Společnost Atlas Copco ovšem nemá tento výstup nijak

podložený výzkumem, spojení mezi efektivitou a wellbeingem není jisté. Podle respondenta nemá spokojenost zaměstnance spojitost s vyšší efektivitou.

Pracovní prostředí ve vybrané společnosti a navrhované změny

Ve čtvrté otázce dotazníkového šetření byli respondenti požádáni o vyjádření souhlasu s následujícími tvrzeními. Tabulka (Tabulka 3) obsahuje hodnocení od 1 do 5 a počet respondentů, kteří zvolili takové známkování (1 - zcela souhlasím, 2- spíše souhlasím, 3- ani souhlasím ani nesouhlasím, 4- spíše nesouhlasím, 5- zcela nesouhlasím).

Tabulka 3 Souhlas respondentů s tvrzeními o pracovním prostředí (vlastní zpracování)

	1	2	3	4	5
Moje práce je fyzicky náročná.	3	15	10	16	59
Moje práce je stresující.	11	41	32	18	1
Moje pracoviště není dostatečně vybavené.	16	50	20	14	3
Jsou na mě kladeny vysoké požadavky.	8	25	35	34	1
Teplota na pracovišti mi nevyhovuje, je příliš vysoká.	3	21	29	38	12
Teplota na pracovišti mi nevyhovuje, je příliš nízká.	0	1	34	53	15
Moje pracoviště je hlučné.	2	9	17	32	43
Ergonomie je špatná.	9	42	19	28	5
Nabídka jídel není dostatečně pestrá.	3	19	4	47	30
Jídlo není dostatečně kvalitní.	0	8	23	56	16
Jídlo není zdravé.	2	23	28	39	11

Vzhledem k tomu, že se dotazníku účastnila většina TH pracovníků, 73 % respondentů z celkového počtu nepovažuje svoji práci za fyzicky náročnou. Pro 50 % dotázaných je práce stresující, zbytek respondentů s tvrzením týkající se stresu buď ani souhlasí ani nesouhlasí nebo nesouhlasí. Pro více než polovinu dotázaných (64 %), je pracoviště nedostatečně vybavené, 17 % respondentů je s vybavením pracoviště spokojených a 19 % respondentů na tvrzení týkající se vybavení pracoviště ani souhlasí ani nesouhlasí. S výrokem, že jsou na zaměstnance kladeny vysoké nároky, souhlasí 32 % dotázaných. Stejně procento respondentů se nepřiklání k souhlasu či nesouhlasu jako těch, kteří nesouhlasí, že jsou na ně kladeny vysoké nároky (34 %). S příliš vysokou teplotou je nespokojených 50 % respondentů, 23 % dotázaných s tvrzením nesouhlasí a zbylých 27 % respondentů nemá na

toto tvrzení přesný názor. Příliš nízká teplota představuje problém jen pro jednoho respondenta. Ani hluk na pracovišti není důležitý problém pro většinu respondentů, pro 11 % je jejich pracoviště hlučné. Pro polovinu respondentů je ergonomie na pracovišti špatná, 32 % dotázaných s výrokem o ergonomii nesouhlasí a 18 % respondentů se nepřiklání ani na jednu stranu. Důvodem možné nespokojenosti v zaměstnání není pro 77 % respondentů pestrost poskytovaných obědů. Pestrost obědů ve vybrané společnosti považuje 21 % dotázaných. Jídlo je nedostatečně kvalitní pouze pro 8 % respondentů. Poskytované obědy jsou pro 24 % respondentů nezdravé.

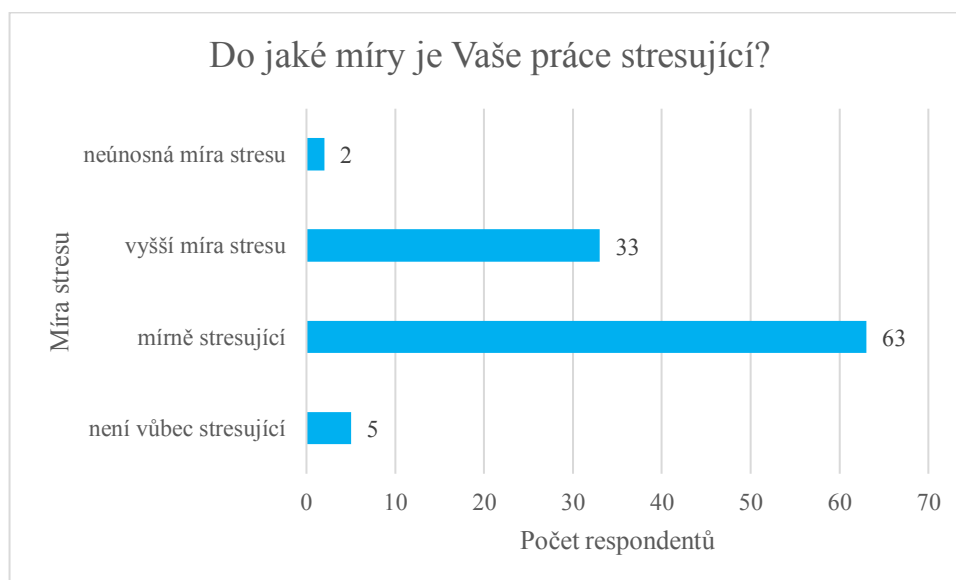
V rámci této otevřené otázky měli respondenti možnost vyjádřit se k tomu, co by v zaměstnání změnili. Připomínky dotázaných jsou shrnuty v následujících bodech:

- nové vybavení kanceláří: nejčastěji zmiňovaný požadavek, respondenti by nejvíce ocenili nové židle do kanceláří, klimatizaci, výměnu zastaralých měřidel, kávovar zdarma k dispozici, místnost pro konference/schůze,
- odpočinková místnost: respondenti vyjádřili zájem o prostor, kde by si mohli vypít kávu, popovídat s kolegy, najíst se (nyní mají k dispozici jen jídelnu),
- změna jídelníčku: respondenti by ocenili více zdravých jídel, větší výběr vegetariánských pokrmů a pestřejší jídlo jako například italská, thajská, indická kuchyně,
- delší pauza na oběd,
- možnost mít home office,
- zrušení open space kanceláře nebo snížení počtu zaměstnanců v jedné kanceláři,
- změna řízení: také respondenty často zmiňované téma, důležitá rozhodnutí jsou řízena centrálou, vedoucí pracovníci mohou rozhodovat jen o marginálních věcech, což může podle dotázaných vést k absurdním situacím,
- doladění pracovních postupů a lepší rozdělení práce: s lepším rozdělením pracovních povinností souvisí i menší pracovní zátěž, někteří respondenti napsali, že se zabývají i takovými pracovními povinnostmi, které nepřísluší jejich pracovní pozici,
- méně administrativní zátěže,
- 25 dnů dovolené: častá poznámka, dotázaní by ocenili delší dovolenou místo nynějších 23 dnů.

Z vyhodnocení otázek týkajících se pracovního prostředí a změn navrhovaných respondenty vyplývá, že největším problémem pracovního prostředí je zejména vybavení kanceláří a pracovišť. Některá pracoviště obsahují zastaralé vybavení. Některé vybavení považují respondenti za nedostačující. Vzhledem k dlouholetému fungování společnosti v daném městě by měla být pozornost věnována pořízení nového vybavení. Pro firmu to znamená rozsáhlé investice do vybavení kanceláří a pracovišť. Tyto investice ale považují za nezbytné, protože více než polovina dotázaných je s vybavením nespokojená. Investicí do nového vybavení by společnost zlepšila péči o zaměstnance, což by také mohlo vést ke zvýšení spokojenosti s celkovou péčí o zaměstnance.

Míra stresu zaměstnanců

Respondenti měli v dotazníkovém šetření určit míru pracovního stresu. Aby bylo možné zjistit, zda je pracovní stres závažným problémem v dané společnosti a jestli by mu tak neměla být věnována pozornost v co nejbližší době.



Graf 4 Míra stresu dotazovaných (vlastní zpracování)

Z grafu (Graf 4) je možné usoudit, že pracovní stres je sice aktuálním pro většinu respondentů, ovšem jen v malé míře. Jen 2 respondenti uvedli, že je pro ně pracovní míra stresu neúnosná. Stres na pracovišti není zásadním problémem, který by měl být hned řešen, ale pozornost by mu věnována být měla. Pracovní stres by mohl souviset s pracovní zátěží respondentů, vliv na něj můžou mít i vztahy s nadřízeným, popřípadě kolegy. Zaměstnanci, pro které je míra stresu neúnosná, by měli zhodnotit, zda chtějí na dané pracovní pozici

zůstat, jestli je v jejich silách zvládnout odpovědnost spojenou s pozicí. Pokud plní pracovní úkoly nad rámec vymezených povinností dané pozice, měli by to probrat s nadřízeným.

H1: Míra stresu je závislá na věku respondentů.

H0: Míra stresu nezávisí na věkové kategorii.

H_A: Míra stresu závisí na věkové kategorii.

Tabulka 4 Skutečné četnosti (vlastní zpracování)

Věk	Míra stresu				celkem
	žádný stres	mírně stresující	vyšší míra	neúnosná míra	
18-30 let	0	10	8	0	18
31-45 let	0	35	15	2	52
46-60 let	5	17	10	0	32
61 a více	0	1	0	0	1
celkem	5	63	33	2	103
%	61	5	2	32	

Tabulka 5 Očekávané četnosti (vlastní zpracování)

Věk	Míra stresu			
	žádný stres	mírně stresující	vyšší míra	neúnosná míra
18-30 let	0,87	11,01	5,77	0,35
31-45 let	2,52	31,81	16,66	1,01
46-60 let	1,55	19,57	10,25	0,62
61 a více	0,05	0,61	0,32	0,02

Test nezávislosti nemohl být využit pro vyhodnocení hypotézy číslo 1, protože 62,5 % buněk kontingenční tabulky mělo očekávané četnosti vyšší než 5. Proto byla navržena jiná statistická hypotéza: **H2: Zaměstnanci do 45 let podléhají na pracovišti vyšší míře stresu oproti starším zaměstnancům.**

Proporční test na hladině významnosti 5 % prokázal, že zaměstnanci do 45 let podléhají na pracovišti vyšší míře stresu než zaměstnanci starší 45 let ($Z = 3,769$, $p\text{-value} < 0$). Podíl

zaměstnanců ve věku do 45 let, kteří podléhají vyšší míře stresu na pracovišti, je 69,7%. Podíl zaměstnanců starších 45 let, kteří podléhají vyšší míře stresu na pracovišti, je jen 30,3 %. Statistická hypotéza byla tímto testem **potvrzena**.

Výsledky statistického vyhodnocení mohou mít souvislost s tím, že dotazníkového šetření se zúčastnilo více respondentů ve věku 18 až 45 let než těch starších.

Vyšší míra stresu u mladších respondentů může být způsobena například větší pracovní zátěží, zvláště u těch respondentů, kteří nejsou zaměstnanci vybrané společnosti déle než 1 rok. Je na ně kladen vysoký nárok, aby se vše naučili, teprve se se svou prací seznamují, zvykají si na dané prostředí. Mladší respondenti mohou stres v práci brát hůř než starší zaměstnanci i z důvodu nedostatku pracovních zkušeností. Je možné předpokládat, že starší respondenti už na pracovní stres pohlížejí jinak a s nadhledem.

Spokojenost se vztahy a komunikací

Respondenti měli možnost ohodnotit souhlas s tvrzeními (Tabulka 6) a v otevřené otázce se mohli vyjádřit ke konkrétním důvodům spokojenosti či nespokojenosti.

Následující tabulka obsahuje hodnocení a jeho četnost (1 - zcela spokojený/á, 2- spíše spokojený/á, 3- ani spokojený/á ani nespokojený/á, 4- spíše nespokojený/á, 5- zcela nespokojený/á).

Tabulka 6 Hodnocení spokojenosti s následujícími faktory (vlastní zpracování)

	1	2	3	4	5
Nejbližší spolupracovníci	38	55	9	1	0
Vztahy a komunikace celého útvaru	6	49	31	17	0
Nadřízený	7	36	35	24	1
Firma jako celek	3	37	47	15	1

Převážná většina respondentů je spokojená se svými nejbližšími spolupracovníky (90 %). S tím, jak fungují vztahy a komunikace celého útvaru, je spokojených 53 % dotázaných, 30 % respondentů není ani spokojených ani nespokojených a 17 % respondentů je spíše nespokojených. S nadřízeným je spokojených 42 % dotázaných zaměstnanců, 34 % respondentů není ani spokojených ani nespokojených a 24 % respondentů z celkového počtu dotázaných je nespokojených se svým nadřízeným. Nejvyšší procento respondentů

(46 %), není ani spokojených ani nespokojených s firmou jako celkem, 39 % dotázaných je s firmou jako celkem spokojených a 16 % respondentů spokojených není.

Všechny zmíněné důvody spokojenosti nebo nespokojenosti jsou sepsány v níže uvedených bodech.

Důvody spokojenosti:

- mladý kolektiv,
- zodpovědný přístup spolupracovníků,
- důvěra a přátelství,
- fungující týmová práce.

Důvody nespokojenosti:

- únik citlivých informací (i ze schůze úzkého vedení),
- špatné rozdělení práce,
- rozepře napříč týmem,
- nesmyslné požadavky nadřízených,
- neochota domluvit se ze strany vedení,
- malá účast na celofiremních akcích,
- vedoucí nenaslouchá problémům, nesnaží se je řešit,
- někteří kolegové nejsou týmový hráči,
- neschopnost HR oddělení zvládat obtížné situace (viz rozpuštění divize).

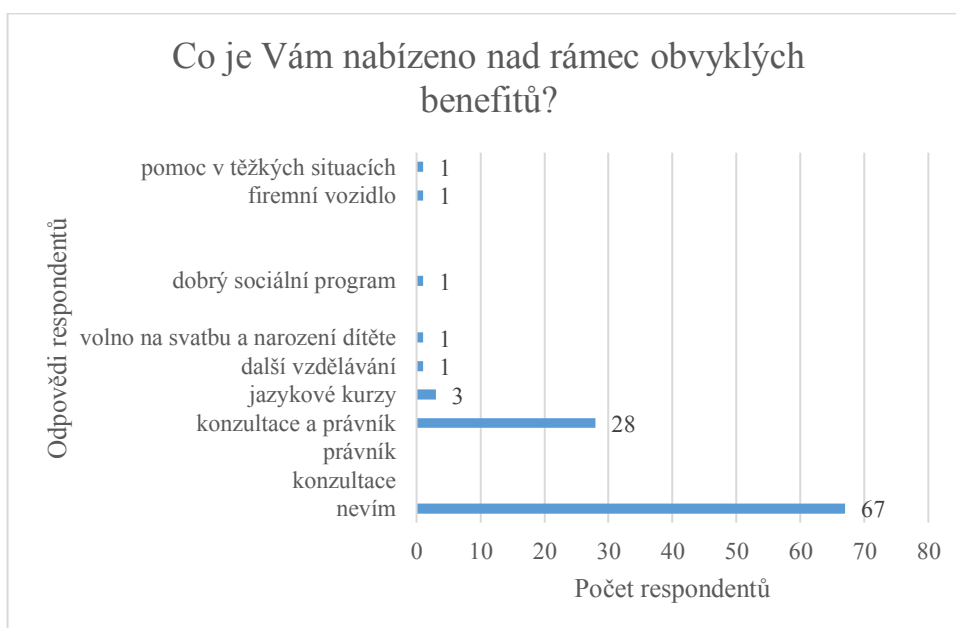
Respondenti uvedli více důvodů nespokojenosti. Společnost by se měla zaměřit na všechny zmíněné důvody nespokojenosti. Jako závažný problém hodnotím únik citlivých informací, který by neměl nastávat, může to být zaměstnancům velmi nepříjemné, také to může vést ke ztrátě důvěry. Z výsledků otázek je možné odvodit, že vztahy mezi blízkými spolupracovníky jsou bez větších problémů. Ovšem z vyhodnocení otázek je vidět, že jsou respondenti nespokojeni s tím, jak funguje komunikace mezi jimi a nadřízenými, někteří nejsou s komunikací s nadřízenými ani spokojeni ani nespokojeni. Společnost by měla investovat čas i finanční prostředky do tréninku vedoucích pracovníků. Investice by tak

mohla vést ke zlepšení komunikace ve firmě jako celku, zlepšení vzájemných vztahů, motivaci zaměstnanců a jejich vyšší angažovanosti v projektech společnosti.

Co je nabízeno nad rámec obvyklých benefitů

Ohledně otázky, která zkoumala, co je respondentům poskytováno nad rámec obvyklých benefitů, si nebyla jistá většina dotázaných. Nejčastější odpovědí byla odpověď „nevím“. Konzultace a služby podnikového právníka jsou ve společnosti zaměstnancům poskytovány podle 27 respondentů. Tři respondenti se zmínili o jazykových kurzech, které jsou poskytovány (kurz angličtiny a ruštiny). Jedenkrát byly zmíněny následující benefity: firemní vozidlo, další vzdělávání, pomoc v těžkých situacích, dobrý sociální program, volno na svatbu a narození dítěte.

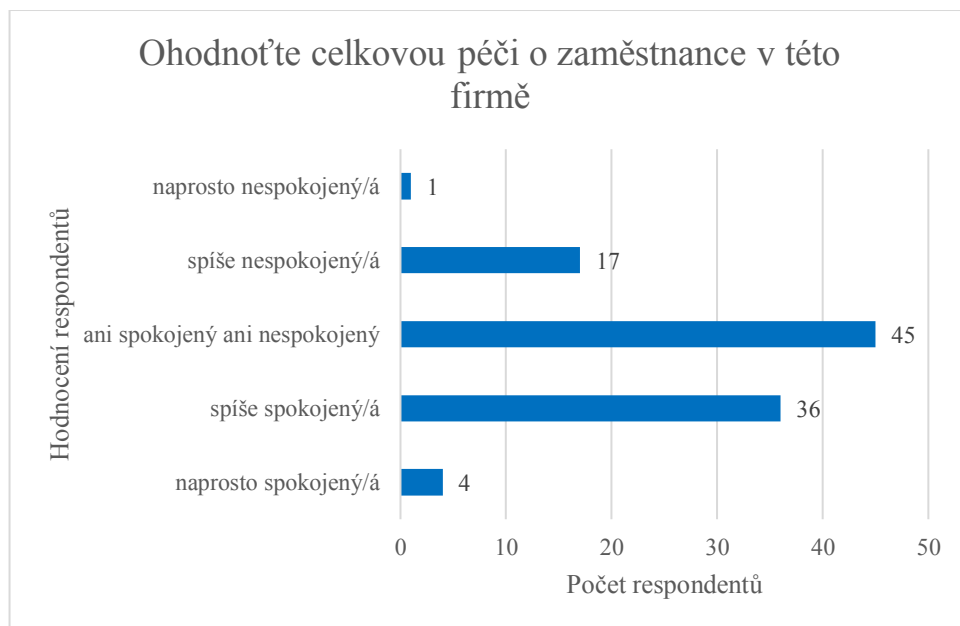
Z vyhodnocení této otázky vyplývá, že buď respondenti neměli zapotřebí zjišťovat, zda jim je poskytováno něco nad rámec obvyklých benefitů, nebo možná nemají dostatečnou důvěru a nechtějí se svěřit se svými soukromými záležitostmi (např. vzhledem k častým únikům citlivých informací). Na základě nejčetnější odpovědi („nevím“), by bylo dobré, kdyby společnost informovala své zaměstnance o dalších benefitech, které jsou jim poskytovány, nejlépe již u nábory. Myslím, že by přesné informace o benefitech a podpoře ze strany zaměstnavatele zvýšily důvěru zaměstnanců. Nadstandardní benefity a podpora by mohly zvýšit i konkurenceschopnost oproti ostatním zaměstnavatelům.



Graf 5 Nabídka nad rámec obvyklých benefitů (vlastní zpracování)

Spokojenost s celkovou péčí o zaměstnance a konkrétní důvody spokojenosti či nespokojenosti, průzkumy spokojenosti

Z grafu (Graf 6) je možné vidět, že 44 % respondentů není ani spokojených ani nespokojených s péčí o zaměstnance ve vybrané firmě. Může to vypovídat o tom, že péče o zaměstnance se ničím neodlišuje od možných konkurentů. Zaměstnanci mají k dispozici obvyklé benefity a není kladen důraz na další zlepšování péče o zaměstnance. Pro respondenty není péče o zaměstnance tím bodem, který by brali jako výhody zaměstnání ve vybrané společnosti, což by mohlo ovlivnit i potenciální zájemce o zaměstnání v dané společnosti. Mohlo by to i negativně ovlivnit postoj současných zaměstnanců, že péči o zaměstnance není kladena větší pozornost a nevyvíjí se s ohledem na trendy, a to by mohlo vést ke zvýšení fluktuace zaměstnanců.



Graf 6 Celková péče o zaměstnance ve vybrané firmě (vlastní zpracování)

Respondenti se dále mohli vyjádřit, s čím jsou ohledně péče o zaměstnance spokojeni a s čím ne, popřípadě navrhnout, co by rádi změnili.

Respondenti si pochvalují kratší pracovní dobu (7,5 hod.), celofiremní dovolenou, příspěvky na dojíždění a stravu, služební mobil. Nedostatky vnímají v již zmíněných odpovědích v předchozích otázkách. Jedná se o délku dovolené (chtěli by delší dovolenou, 25 dní), nové vybavení kanceláří, možnost mít home office, relaxační místnost, sick day. Někteřím respondentům vadí, že neznají KPI. Nespokojení jsou respondenti také s tím, že není možné dálkově studovat, pouze pokud zaměstnanec čerpá dovolenou nebo náhradní volno. Rádi by

zlepšili komunikaci top managementu se zaměstnanci a vytvořili systém, kde by mohli zaznamenávat připomínky a návrhy na zlepšení.

Z vyhodnocení otázky je možné odvodit, že nejvyšší procento respondentů není ani spokojených ani nespokojených. Sice nejsou respondenti nespokojení, ale pokud by společnost péči o zaměstnance nezlepšila, pracovníci by mohli ze zaměstnání odejít za lepšími podmínkami do jiné společnosti. Díky zlepšení péče o zaměstnance by se mohlo snížit i procento spíše nespokojených zaměstnanců.

H3: Existuje závislost mezi celkovou spokojeností s péčí o zaměstnance a pracovištěm.

Kritéria pracoviště a celková spokojenost, jsou opět testována na hladině významnosti 0,05.

H₀: Celková spokojenost s péčí o zaměstnance nezávisí na pracovišti.

H_A: Celková spokojenost s péčí o zaměstnance závisí na pracovišti.

Tabulka 7 Skutečné četnosti (vlastní zpracování)

Pracoviště	Hodnocení celkové spokojenosti					celkem
	1	2	3	4	5	
výrobní prostor	0	7	6	5	0	18
kancelář	4	29	39	12	1	85
celkem	4	36	45	17	1	103
%	3	35	44	17	1	

Číselné hodnocení odpovídá následnému slovnímu vyjádření: 1 – naprosto spokojený/á, 2 – spíše spokojený/á, 3 – ani spokojený ani nespokojený, 4 – spíše nespokojený/á, 5 – naprosto nespokojený/á).

Tabulka 8 Očekávané četnosti (vlastní zpracování)

Pracoviště	Hodnocení celkové spokojenosti				
	1	2	3	4	5
výrobní prostor	0,70	6,29	7,86	2,97	0,17
kancelář	3,30	29,71	37,14	14,03	0,83

Test nezávislosti nebylo možné použít díky nesplnění předpokladů, protože 50 % buněk kontingenční tabulky mělo očekávané četnosti vyšší než 5. Z tohoto důvodu muselo dojít ke sloučení některých odpovědí.

Tabulka 9 Aktualizované skutečné četnosti (vlastní zpracování)

	Hodnocení celkové spokojenosti			
Pracoviště	1	2	3	Celkem
výrobní prostor	7	6	5	18
kancelář	33	39	13	85
Celkem	40	45	18	103
%	38	44	17	

Tabulka 10 Aktualizované očekávané četnosti (vlastní zpracování)

	Hodnocení celkové spokojenosti			
Pracoviště	1	2	3	Celkem
výrobní prostor	6,99	7,86	3,15	18
kancelář	33,00	37,14	14,85	85
Celkem	40	45	18	103
%	38	44	17	

Po sloučení některých odpovědí bylo možné použít test nezávislosti, protože 16,7 % buněk kontingenční tabulky mělo očekávané četnosti vyšší než 5. Pomocí statistického testu ovšem **nebyla prokázána závislost mezi celkovou spokojeností s péčí o zaměstnance a typem pracoviště** ($\chi^2(2) = 1,86$, p-value = 0,395).

Průzkumy spokojenosti zaměstnanců jsou nástrojem pro podporu HR procesů, jejich přínosem jsou informace o spokojenosti zaměstnanců v různých oblastech. Pomocí průzkumů spokojenosti můžeme získat zpětnou vazbu, aby bylo možné zavést potřebná opatření pro zvýšení spokojenosti (tcconline.cz, © 2020). Průzkumy by měly být organizovány pravidelně. Jsou ovšem náročné na čas a jejich zpracování a následná analýza

může být někdy složitá. Proto bych vybrané společnosti doporučila využít profesionálních služeb od firem, které se spokojeností zaměstnanců zabývají.

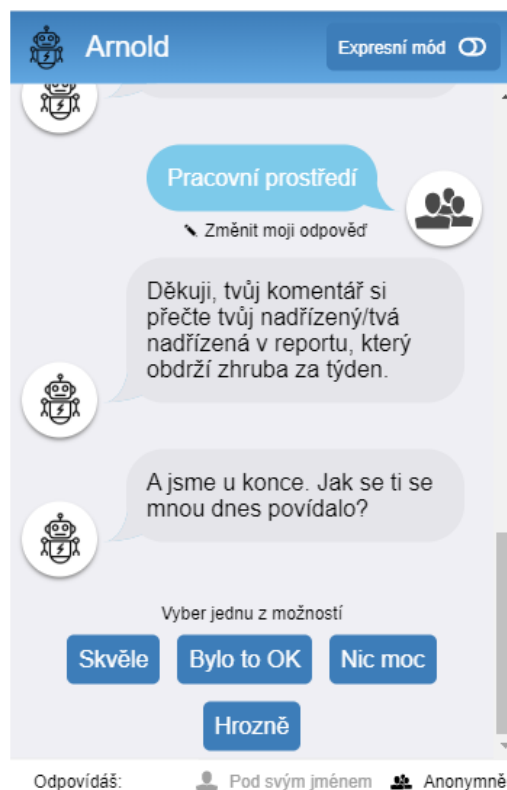
Společnost Atlas Copco provádí jednou za dva roky výzkum spokojenosti napříč celou firmou. Dále ve společnosti probíhají menší průzkumy spokojenosti, kde je zjišťováno, s čím jsou lidé spokojeni, na co jsou ve firmě hrdí a co by je vedlo k tomu z práce odejít. Ve společnosti LMC je pro průzkum spokojenosti využívána platforma Arnold. Platforma Arnold je zkoumá během celého roku několik témat. Je možné vybrat jedno konkrétní téma, které bylo zaměstnanci zmíněno a na platformě se pak zjišťuje, jestli daný problém chtějí zaměstnanci řešit, s kým by to chtěli řešit apod. Na základě zjištěných informací může firma implementovat konkrétní řešení. Platformu mohou využívat i jednotliví lídři, vedoucí týmů, kteří mohou provádět vlastní výzkumy.

V následujících krocích byly shrnuty podle mého názoru nejzajímavější a efektivní průzkumy spokojenosti zaměstnanců.

Robot Arnold

Arnold je tzv. konverzační robot, který je schopný bavit se se zaměstnancem na jakémkoliv téma. Místo dotazníků tak využívá chat (magazin.lmc.eu, ©2020). Zaměstnanec má možnost napsat vše, co ho trápí i navrhnout zlepšení. Na webových stránkách o Arnoldovi je možné vyzkoušet si krátkou konverzaci, kde je možné vypsát problém a zařadit ho do kategorie. Je zde možnost psát tyto podněty pod svým jménem nebo anonymně. Robot Arnold se také na začátku zeptá, jakým způsobem to chceme řešit, jestli s kolegy, nadřízeným, s ním apod. Ukázka konverzace s Arnoldem je zachycena v obrázcích (Obr. 4-6).

Výhody ve využití Arnolda vidím v tom, že je schopný na dané téma konverzovat kdykoliv, plně se tak věnuje zaměstnanci. Zaměstnanci mohou tuto formu průzkumu také brát jako zábavnější než vyplňování dotazníku. Dalšími výhodami je to, že manažeři dostanou výsledky okamžitě, výsledky obsahují doporučení pro manažery, Arnold vytvoří přehledný report, který může dále HR oddělení a management využívat, Arnold je také dostupný v 6 jazycích (arnold-robot.eu, ©2020). **Nevýhodou** bude pravděpodobně cena. Není možné ji přesně zjistit, protože záleží, co vše by chtěl zaměstnavatel zkoumat, ale dá se předpokládat, že to bude nákladná aplikace.

Obrázek 4 Ukázka Arnolda (zdroj: <https://arnold-robot.eu/>)Obrázek 5 Ukázka Arnolda (zdroj: <https://arnold-robot.eu/>)Obrázek 6 Ukázka Arnolda (zdroj: <https://arnold-robot.eu/>)

Workshopy spokojenosti

Spokojenost zaměstnanců je možné zkoumat také pomocí workshopů. Společnost, která zajišťuje tyto workshopy, úzce spolupracuje s HR oddělením, které na základě dotazníku vydefinuje kritické oblasti a konkrétní opatření. Poté se tyto problémy řeší na konkrétních odděleních, a to právě formou workshop, které obsahují facilitovanou diskusi nad zmíněnými tématy a zpětnou vazbu směrem od zaměstnanců k vedení. Zaměstnanci se během workshopu dozví i to, co naopak trápí management. Z konkrétních závěrů je pak možné učinit kroky ke zlepšení spokojenosti (ceskacesta.cz, ©2020). **Výhodou** je, že zkoumání spokojenosti pomocí workshopů podporuje týmovou práci, zaměstnanci se navzájem lépe poznají a zjistí, čím se zabývají ti druzí. Firma získá konkrétní náměty zlepšení spokojenosti, získá zpětnou vazbu od svých zaměstnanců, zase jiný úhel pohledu na dané problémy. **Nevýhoda** workshopu může být časová náročnost, nemožnost vystupovat anonymně, neochota zaměstnanců zapojit se do spolupráce během workshopů.

Online průzkumy spokojenosti

Jedná se o průzkumy spokojenosti, které zřizuje opět jiná firma, a to formou online dotazníku. Opět je potřeba vydefinovat oblasti, které by společnost chtěla zkoumat. **Výhoda** je ušetření času HR oddělení, protože dotazník je sestaven odborníky, dále obsahuje měření důležitosti, zjišťuje návratnost, je jednoduchý, kombinují se zde interní a externí zkušenosti, je možné využít odborníků, kteří mají s dotazníky velké zkušenosti (tcconline.cz, ©2020). **Nevýhodou** může být samotná forma dotazníku. Vyplňování může být zdlouhavé, zaměstnanci nemusí zmínit konkrétní opatření, které by chtěly zavést, návratnost nemusí být vysoká.

Po získání informací z průzkumů spokojenosti bych organizovala setkání zaměstnanců, kde by měli zaměstnanci možnost vyjádřit se k možným změnám. Nyní mohou využít „krabici nápadů“, do které mohou vhodit své návrhy. Doporučila bych věnovat dostatečný čas návrhům zaměstnanců, právě prostřednictvím porad/setkávání, kde by se návrhy mohly podrobně rozebrat, zjistit, zda je vůbec možné toto změnit a jestli si může společnost dovolit investovat do takovéto změny, jaké by byly přínosy a rizika.

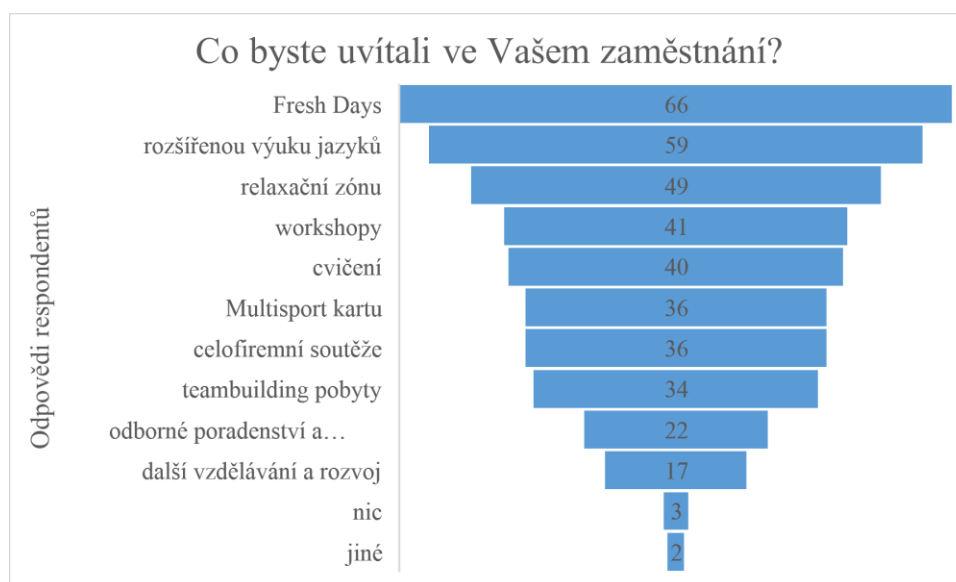
Co se pracovního stresu týče, práci za stresující považuje polovina dotázaných. Ovšem doplňující otázka týkající se míry stresu ukázala, že považují svou práci za mírně stresující. Není zde tedy důvod významně zasahovat. Každopádně bych doporučila preventivní opatření, jako například workshop na téma, jak pracovat se stresem, aby společnost

předcházela možnému zhoršení psychického zdraví svých zaměstnanců. Workshop je součástí série workshopů pořádaných společnostmi My Refresh.

Možnosti, které by respondenti uvítali ve svém zaměstnání

Tato otázka zkoumala zájem respondentů o vypsání aktivity. Jejich úkolem bylo vybrat mezi zmíněnými aktivitami, o které by měli zájem. Mohli navrhnout i vlastní nápady, které by rádi zahrnuli do možností uplatnění v zaměstnání.

Ze zmíněných možností měli respondenti největší zájem o Fresh Days (66 dotázaných). O sedm respondentů méně by mělo zájem o rozšířenou výuku jazyků, 49 dotázaných by ve svém zaměstnání uvítali relaxační zónu, kde by měli možnost vypít si kávu, najíst se a popovídat si s kolegy, o 8 dotázaných méně by stálo o workshopy například na téma, jak pracovat se stresem, jak předcházet syndromu vyhoření, jak pečovat o sebe a své spolupracovníky (pro lídry), na téma zdravotní styl a stravování. Ve svém zaměstnání by respondenti uvítali home office, sick days a stravenky. Tři respondenti by o nic nového neměli zájem.



Graf 7 Co by respondenti uvítali v jejich zaměstnání (vlastní zpracování)

Z grafu (Graf 7) je možné odvodit, že většina respondentů by ocenila rozšíření péče o pracovníky. Zajímají se o zdravou stravu ve formě ovocných svačinek a o další vzdělávání a rozvoj prostřednictvím výuky jazyků a workshopů. Zajímají se také o své fyzické zdraví, ocenili by cvičení Fitoffice, aby překonali špatné návyky spojené s dlouhým sezením u počítače. To vše může vyplývat z vývoje dnešní doby, kdy je kladen důraz na kvalitu života.

Čím dál víc zaměstnání je sedavých a lidé se všeobecně pohybují méně, než v dřívější době (využívání automobilů, dopravních prostředků, méně chůze). Postupně se ale mění i pracovní náplň pozic. Na zaměstnance je kladen vyšší nárok týkající se kvalifikovanosti. Postupně se pozice sdružují, proto musí tedy jeden zaměstnanec být „odborníkem“ na více okruhů. Proto může růst zájem o další rozvíjení a vzdělávání. V rámci investic do zlepšení nebo obnovení vybavení by společnost mohla investovat do vybavení relaxační místnosti a tím využila i prázdné kancelářské prostory, které se nachází v jedné z divizí.

H4: Existuje rozdíl ve volbě Fresh Days podle pohlaví.

H0: Existuje rozdíl ve volbě Fresh Days podle pohlaví.

H_A: Neexistuje rozdíl ve volbě Fresh Days podle pohlaví.

Tabulka 11 Skutečné četnosti (vlastní zpracování)

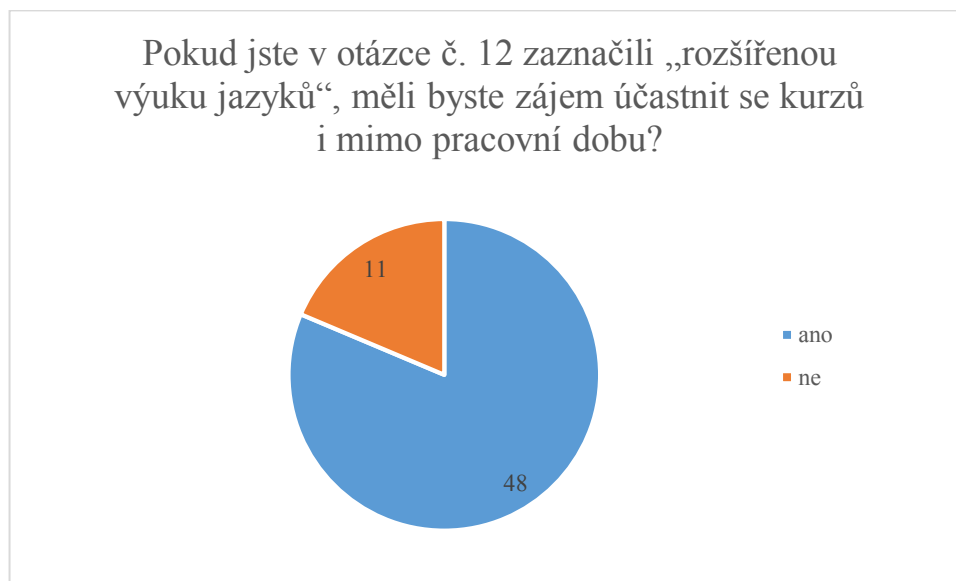
Odpovědi	Pohlaví		celkem	%
	žena	muž		
ano	27	39	66	64,07
ne	19	18	37	35,92
celkem	46	57	103	

Tabulka 12 Očekávané četnosti (vlastní zpracování)

Odpovědi	Pohlaví	
	žena	muž
ano	29,48	36,52
ne	16,52	20,48

Test nezávislosti bylo možné použít, protože všechny buňky kontingenční tabulky měly očekávané četnosti vyšší než 5. Statistický test však **neprokázal závislost mezi volbou Fresh Days a pohlavím** ($\chi^2(1) = 0,66$, p-value = 0,413). Statistickou hypotézu neprokázal ani Fisherův test (p-value > 0,207).

Zájemci o rozšíření jazykových kurzů se měli také vyjádřit k tomu, zda by se chtěli účastnit jazykových kurzů v rámci pracovní doby nebo by byli ochotní účastnit se i po konci pracovní doby.



Graf 8 Zájem o účast na jazykovém kurzu po konci prac. doby (vlastní zpracování)

Z výšečového grafu vidíme, že z 59 zájemců o rozšířené jazykové kurzy, by 81 % respondentů nevidilo účastnit se kurzů po konci pracovní doby. Zbýlých 19 % by na kurzy nejraději chodili v rámci své pracovní doby. Většina respondentů ve vybrané společnosti by ocenila výuku i jiných cizích jazyků, než je angličtina a ruština. U mnoha pracovních pozic je nyní vyžadován anglický jazyk slovem i písmem. Není to už ovšem velkou výhodou u pracovních pohovorů. Tohle by mohl být důvod pro zájem o rozšířenou výuku jazyků. Společnost by měla věnovat čas podrobnějšímu výzkumu, o které další jazyky by měli zaměstnanci zájem. Měla by ovšem zhodnotit, zda je rozšířená výuka jazyků natolik důležitá, aby do ní společnost investovala, protože významná část zákazníků společnosti jsou ruské firmy. S ostatními zákazníky není problém komunikovat v anglickém jazyce.

7 SHRNU TÍ ANALYTICKÝCH POZNATKŮ

V této kapitole budou shrnuty informace zjištěné v analýze. Analýza současné péče o zaměstnance bude shrnuta pomocí SWOT-analýzy.

SWOT-analýza neboli analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb slouží k identifikaci toho, do jaké míry je strategie firmy relevantní, schopná čelit změnám, které v prostředí nastávají, to stejné platí o silných a slabých stránkách. Příležitosti a hrozby přicházejí z vnějšího prostředí, firma je ovlivněna makroprostředím (faktory ekonomické, politicko-právní, sociálně-kulturní, technologické) a mikroprostředím (dodavatelé, zákazníci, odběratelé, konkurence, veřejnost). Silné a slabé stránky jsou součástí vnitřního prostředí firmy, patří sem například cíle, procedury, materiální prostředí, firemní kultura, mezilidské vztahy, organizační struktura apod. (Jakubíková, 2008).

V následující tabulce jsou pomocí SWOT-analýzy shrnuty informace zjištěné z dotazníkového šetření, které probíhalo ve vybrané společnosti. Jedná se o SWOT-analýzu péče o zaměstnance, komunikace a řízení ve vybrané společnosti.

Tabulka 13 SWOT-analýza péče o zaměstnance a komunikace (vlastní zpracování)

<p>Silné stránky:</p> <ul style="list-style-type: none"> • pracovní kolektiv • jazykové kurzy • stabilní zaměstnavatel (dlouho let na trhu) • možnost práce na jiné pobočce v jiném městě 	<p>Slabé stránky:</p> <ul style="list-style-type: none"> • zastaralé vybavení kanceláří • není možnost home office • nespokojenost s nadřízenými • ani spokojení ani nespokojení respondenti s péčí o zaměstnance • dálkové studium
<p>Příležitosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • wellbeing = trend • home office = trend • zkrácené úvazky = trend • široká nabídka firem zřizujících průzkumy spokojenosti 	<p>Hrozby:</p> <ul style="list-style-type: none"> • konkurence s lepšími podmínkami (vybavenost, benefity) • konkurence s již zavedeným wellbeingem • nízká nezaměstnanost

Mezi silné stránky péče o zaměstnance a komunikace ve vybrané společnosti, patří možnost chodit na jazykové kurzy, kde se vyučuje buď anglický jazyk, nebo ruština. Oba jazyky jsou důležité například pro obchodní zástupce, kteří komunikují s klienty buď v ruském, nebo anglickém jazyce. Lekce zdarma mohou ovšem využít i ostatní zaměstnanci. Společnost je již zavedenou firmou na trhu s velmi dlouhou historií, je tedy spolehlivým zaměstnavatelem. Zároveň umožňuje přestup na jinou pobočku v jiném městě, a to na stejnou pracovní pozici. Silná stránka týkající se komunikace je převážně fungující kolektiv spolupracovníků, na které je možné se spolehnout.

Slabé stránky v péči o zaměstnance se týkají hlavně vybavenosti kanceláří. Zaměstnanci nemají možnost využívat výhod home office a pro zájemce o dálkové studium nejsou ve společnosti ideální podmínky. Pokud se chtějí účastnit lekcí v pracovní dny, musí čerpat ze své dovolené nebo mohou využít své přesčasy. Slabou stránkou organizace jsou také někteří nadřízení. Podle respondentů své podřízené nepodporují, nenaslouchají jejich problémům a nesnaží se problémy řešit, také komunikace je obtížná. Jako slabou stránku bych zmínila ani spokojenost ani nespokojenost zaměstnanců s péčí o zaměstnance ve vybrané společnosti. Respondenti sice nejsou nepokojeni s péčí o zaměstnance, ale v případě lepší nabídky od konkurence hrozí odchod zaměstnanců ze společnosti, nebo by mohlo přibýt nespokojených zaměstnanců.

Příležitosti společnosti bych viděla v zavedení wellbeingu, protože je trendem dnešní doby, více se zajímat o wellbeing a nejen z pracovního hlediska. To stejné platí u trendu pracovat častěji z domova a zkrácených úvazků, které jsou v dnešní době v zaměstnání čím dál čtenější. Společnost by tak mohla využít této příležitosti a pro určité pracovní pozice umožnit jak home office, tak zkrácené úvazky, například pro studenty, matky/otce na mateřské dovolené. V dnešní době mnoho firem využívá externích specialistů na určité aktivity, které samy nestíhají, nejsou na ně dostatečně vybavené nebo nemají kvalifikovanou sílu pro dané úkony. Společnost by externí firmu mohla využít převážně na průzkumy spokojenosti zaměstnanců.

Případné hrozby vidím v konkurenci, která by zaměstnancům mohla nabídnout lepší podmínky týkající se péče o zaměstnance nebo konkurence, která má již zavedený wellbeing a nalákala by tak stávající zaměstnance vybrané společnosti. Nezaměstnanost není nyní v České republice vysoká, chybí pracovní síla, proto je důležité nové zaměstnance přilákat.

Respondenti by ve svém zaměstnání nejvíce uvítali Fresh days, kdy by měli možnost dát si ovoce a zeleninu zdarma. Dále by měli v práci rádi k dispozici nějakou oddechovou

místnost, kde by mohli trávit pauzu na jídlo, dát si kávu a komunikovat s kolegy. Velký zájem byl projeven i o rozšířenou výuku jazykových kurzů, workshopy na téma, jak zvládat stres, o zdravém stravování a workshopy zaměřené na lídry, cvičení Fitoffice a jóga a celofiremní sportovní soutěže.

Na základě hlavního cíle dotazníkového šetření byly stanoveny hypotézy, které byly pomocí testu nezávislosti, proporčního testu a Fisherova testu statisticky zkoumány. Hypotéza číslo 1 (Míra stresu je závislá na věku respondentů), musela být z důvodu nesplnění předpokladů změněna. Hypotéza číslo 2 byla následující: Zaměstnanci do 45 let podléhají na pracovišti vyšší míře stresu oproti starším zaměstnancům. Pomocí proporčního testu byla tato hypotéza potvrzena. Po aktualizaci skutečných a očekávaných četností u hypotézy číslo 3 bylo možné testem nezávislosti zjistit, že celková spokojenost s péčí o zaměstnance nezávisí na typu pracoviště. Hypotéza tak byla zamítnuta. Čtvrtá hypotéza zkoumala, zda existuje závislost výběru Fresh Days na pohlaví. Statistický test ale neprokázal tuto hypotézu. Neexistuje rozdíl ve volbě Fresh Days podle pohlaví.

Z vyhodnocení otázek týkajících se samotného pojmu wellbeing bylo patrné, že není wellbeingu ve společnosti věnována žádná pozornost. Respondenti většinou pojem znají z internetu, ne ze svého zaměstnání. Pokud se společnost rozhodne zlepšit péči o zaměstnance právě prostřednictvím wellbeingu, měla by se tomuto tématu věnovat. A to jak na poradách užšího vedení, tak na poradách jednotlivých týmů, divizí. Vysvětlit například prostřednictvím prezentace a následné debaty, o co se jedná, jaké mohou být přínosy a co by to přesně pro zaměstnance znamenalo. Jak bylo zjištěno v rozhovoru, není nutné přesně znát pojmenování wellbeing, ale je důležité vědět, že je tu dnes pro zaměstnance tato možnost, která může ovlivnit výběr zaměstnání či jeho změnu.

V rámci pracovního prostředí by se měla vybraná společnost zaměřit na vybavení kanceláří, vybavenost pracovišť a komunikaci mezi nadřízenými a zaměstnanci. Společnost by měla věnovat pozornost zjištěným stížnostem z dotazníkového šetření a investovat do nových židlí v kancelářích, měřidel a kávovaru, jelikož to byl nejčastěji zmiňovaný požadavek respondentů. Doporučila bych také zařízení malé odpočinkové místnosti, kterou by zaměstnanci mohli využít k odpočinku, ke konverzaci s kolegy apod. Z již zmíněného rozhovoru bylo možné zjistit, že nějaký prostor pro odpočinek, kávu a jídlo, může být velmi důležitým „benefitem“, který vede ke spokojenosti zaměstnanců, zároveň tak ke zlepšení péče o zaměstnance. Pozornost bych věnovala všem zmíněným připomínkám respondentů a zvážila jejich zavedení, případnou změnu během následujících let. Ohledně zmíněných

problémů s nadřazeným, jako obtížná komunikace a nezájem při řešení problémů, bych doporučila speciální workshopy zaměřené na vedoucí týmů, lídry. Z rozhovoru bylo možné zjistit, že investice do tréninku týmových vedoucích je podstatným prvkem ve společnosti Atlas Copco. Špatný lídr týmu je totiž podle vlastního výzkumu LMC s.r.o. hlavním důvodem, proč zaměstnanci opouští své zaměstnání. Aby tomuto společnost předcházela, měla by investovat čas i finanční prostředky pro trénink vedoucích zaměstnanců. Aby se z nich stali ti správní lídři, kteří dokáží motivovat svůj tým, podpořit své spolupracovníky v práci, naslouchat jim, získat si jejich důvěru.

Dále bych společnosti doporučila změnu techniky průzkumu spokojenosti. Dotazníkové šetření není dostatečně efektivní, často dochází k nedorozuměním a nejasným formulacím. Respondent nemusí mít zájem věnovat dotazníku dostatek času. V důsledku nedostatku času může schválně vynechat otevřené otázky, které jsou pro změnu velmi důležité. Proto bych přemýšlela o jiných možnostech průzkumu spokojenosti.

8 PROJEKT ZAVEDENÍ WELLBEINGU

Projekt diplomové práce se bude věnovat návrhům a doporučením na zavedení wellbeingu ve vybrané společnosti. Budou popsány cíle projektu a jeho očekávané přínosy. Dále budou představeny návrhy na zavedení zaměstnaneckého wellbeingu. Součástí projektu bude nákladová, časová a riziková analýza.

V analýze diplomové práci byly prostřednictvím dotazníkového šetření zjištěny následující problémy:

- nedostatečná vybavenost pracoviště,
- přístup nadřízených/vedoucích týmu (nepodporují své spolupracovníky, nevěnují pozornost problémům v týmu a nesnaží se je řešit), problémová komunikace s top managementem,
- stres v práci,
- není prostor na setkávání zaměstnanců.

8.1 Cíl projektu

Hlavním cílem projektu je zlepšení péče o zaměstnance prostřednictvím zavedení wellbeingu zaměstnance. Dílčím cílem projektu, je snížení fluktuace z 12,05 % (za rok 2019) na 10 % a snížení nemocnosti na 9 % (neměla by přesáhnout 9 % v měsíci). Hlavního a dílčího cíle projektu bude dosaženo následujícími kroky:

- zavedením Fresh Days,
- nákupem nových židlí pro pracovníky v kancelářích,
- zřízením oddechové místnosti,
- organizací workshopu na témata: jak pracovat se stresem, jak pečovat o sebe a své spolupracovníky,
- organizací celofiremních sportovních soutěží,
- cvičením Fitoffice.

8.2 Dílčí aktivity projektu

V této podkapitole budou představeny jednotlivé návrhy vedoucí ke zlepšení péče o zaměstnance, společně s termíny realizace a náklady. Cílovou skupinou projektu jsou zaměstnanci vybrané společnosti.

8.2.1 Fresh Days

Zavedení tzv. Fresh Days, kdy by měli zaměstnanci vybrané společnosti ovoce zdarma, by mohlo přispět k lepšímu fyzickému zdraví zaměstnanců. Zároveň by tyto dny podle mého názoru podpořily zaměstnance k dodržování zdravého životního stylu. Také by se během pauzy na tuto zdravou svačinu mohli lépe navzájem poznat, trávit spolu chvíli času i mimo prostor kanceláře, zlepšovat vzájemné vztahy napříč týmy. Zavedením tohoto dne by bylo vyhověno i některým zaměstnancům, kteří považují obědy ve firmě za nezdravé.

Fresh Day by mohl být organizován dvakrát ročně, a to v průběhu 3 měsíců (1 x za měsíc, 1 divize). Zaměstnanci by o Fresh Days byli informováni prostřednictvím firemního e-mailu, který by jim byl zaslán před premiérou tohoto dne s informací, že Fresh Day se bude konat vždy první středu v měsíci. Nadále by byli o akci informováni formou plakátů velikosti A3, které by byly k nahlédnutí na dveřích jednotlivých divizí. Plakáty by byly vyvěšeny vždy 2 dny před konáním akce, tedy každé první pondělí v měsíci.

Následující tabulka obsahuje plán tvorby letáků na Fresh Days.

Tabulka 14 Plán plakátů na Fresh Days (vlastní zpracování)

Plakáty Fresh Days	
Podpůrné činnosti	grafické zpracování plakátu, tisk plakátů
Termín realizace	7 dní před konáním (návrh, tisk), 2 dny před konáním (instalace plakátů)
Množství	6 ks, formát A3
Náklady	
grafické zpracování	0 Kč
tisk letáků	0 Kč
Celkové náklady	0 Kč

Do podpůrných činností patří grafické zpracování plakátu. Plakát je možné zdarma vytvořit na webové stránce [canva.com](https://www.canva.com), kde je možné vybrat různé šablony a fotografie, design plakátu by se tak mohl po čase změnit. Počet potřebných letáků je 6 ks na 6 měsíc (3 divize, 2x ročně). Plakáty mohou být barevně vytištěné na firemní tiskárně.



Obrázek 7 Návrh plakátu (vlastní zpracování, canva.com)

Tabulka 15 Plán nákupu potravin (vlastní zpracování)

Nákup potravin	
Podpůrné činnosti	realizace objednávky, příprava
Termín realizace	3 měsíce
Množství	celkově 302 osob
jablko	20 kg
banán	20 kg
hrozny	20 kg
Náklady	
jablko	20 x 31, 90 Kč
banán	20 x 36, 90 Kč
hrozny	20 x 73, 80 Kč
Celkové náklady (na 1 rok)	17 112 Kč

Součástí organizace Fresh Days je samozřejmě nákup ovoce. Doporučila bych nákup jídla online i s dopravou přímo do firmy, a to v den konání akce, aby byly suroviny čerstvé. Pro nákup může být využito firem jako Košík.cz, online nákupy Tesco, rohlik.cz apod. Jednotlivé položky, jejich množství a náklady jsou zobrazeny v tabulce (Tabulka 14). Náklady jsou vyčísleny na 1 rok, a to pro všechny 3 divize dohromady.

8.2.2 Nakup nových kancelářských židlí

Z analýzy spokojenosti s péčí o zaměstnance bylo zjištěno, že více než polovina respondentů je nespokojená se svou kancelářskou židlí, která je podle nich nepohodlná. Nákup kancelářských židlí s ergonomickými prvky by významně přispěl k zlepšení ergonomie a vedl by k pohodlí TH pracovníků, kteří ji využívají téměř po celou pracovní dobu.

Nákup vhodné židle bude určen pomocí Saatyho metody párového srovnávání a nevhodnější volba bude nalezena pomocí metody WSA. Následující tabulka zachycuje čtyři židle a zvolená kritéria těchto židlí, všechny jsou ergonomicky tvarované, pro pohodlné sezení a zdravá záda.

Kritéria jsou v tomto pořadí: **K1**> **K2**> **K4**> **K3** a mají následující velikosti preference: **K1 = 7, K2 = 5, K3 = 1, K4 = 3**

Tabulka 16 Saatyho metoda párového srovnávání (vlastní zpracování)

	K1 (Kč)	K2 (cm)	K3 (cm)	K4 (kg)
	cena	výška sedáku	šířka sedáku	nosnost
židle 1	1259	57	58	100
židle 2	2689	50	50	120
židle 3	4480	54	49	130
židle 4	1339	58	51	120

Zdroj: kancelarska-kresla.heureka.cz

Všechny údaje o parametrech, nosnosti a ceně židlí byly zjištěny na webové stránce Heureka.cz (kancelarsa-kresla.heureka.cz, © 2020).

Tabulka 17 Saatyho metoda, porovnání důležitosti (vlastní zpracování)

	K1 (7)	K2 (5)	K3 (1)	K4 (3)	g. p.	v. g. p.
K1 (7)	1	$\frac{7}{5}$	7	$\frac{7}{3}$	2,19	0,44
K2 (5)	$\frac{5}{7}$	1	5	$\frac{5}{3}$	1,56	0,31
K3 (1)	$\frac{1}{7}$	$\frac{1}{5}$	1	$\frac{1}{3}$	0,31	0,06
K4 (3)	$\frac{3}{7}$	$\frac{3}{5}$	3	1	0,93	0,19
				Součet	4,99	1

Ukázka výpočtu geometrického průměru: $\sqrt[4]{1 * \frac{7}{5} * 7 * \frac{7}{3}} = 2,19$

Ukázka výpočtu váženého geometrického průměru: $2,19/4,99 = 0,44$

Dalším krokem výpočtu je metoda WSA. Pro ni je potřeba určit si, které kritérium je pro společnost maximalizační a které minimalizační. Poté je vytvořena nová tabulka, tzv. normalizovaná kritériální matice.

Ukázka výpočtu maximalizačního kritéria: $\frac{57-50}{58-50} = 0,88$

Ukázka výpočtu minimalizačního kritéria: $\frac{4480-1259}{4480-1259} = 1$

Ukázka výpočtu užítku: $\text{židle 1} = (0,44*1) + (0,31*0,88) + (0,06*1) = 0,77$

Saatyho metodou párového srovnávání a Metodou váženého součtu bylo zjištěno (viz. Tabulka 17), že vzhledem ke zvoleným kritériím má pro společnost **nejvyšší užitek židle číslo 4**.

Nové kancelářské židle by měly být pořízeny pro všechny TH pracovníky, jejich celkový počet je 302. Kompletní výměna všech židlí by mohla být zrealizována do 6 měsíců, postupně by se vybavovaly kanceláře židlemi po jednotlivých divizích. Celkové náklady na nákup židlí činí

Tabulka 18 Výběr vhodné varianty pomocí WSA (vlastní zpracování)

	K1	K2	K3	K4	užitek
K1	1	0,88	1	0	0,77
K2	0,56	0	0,11	0,67	0,38
K3	0	0,5	0	1	0,35
K4	0,98	1	0,22	0,67	0,88
min.	1259	50	49	100	
max.	4480	58	58	130	
váhy	0,44	0,31	0,06	0,19	

Tabulka 19 Plán nákupu nových kancelářských židlí (vlastní zpracování)

Kancelářské židle	
Podpůrné činnosti	objednávka židlí, odvoz starých židlí, montáž židlí
Termín realizace	6 měsíců
Množství	302 ks
Náklady	
nákup	302 x 1339 Kč
doprava	0 Kč
Celkové náklady	404 378 Kč

Odklizení starých kancelářských židlí i jejich montáž by byla práce údržbářů ve vybrané společnosti. S firmou, od které by společnost nakupovala kancelářské židle, by se mohla odmluvit i na likvidaci židlí původních. Doprava v takovémto množství by byla zdarma.

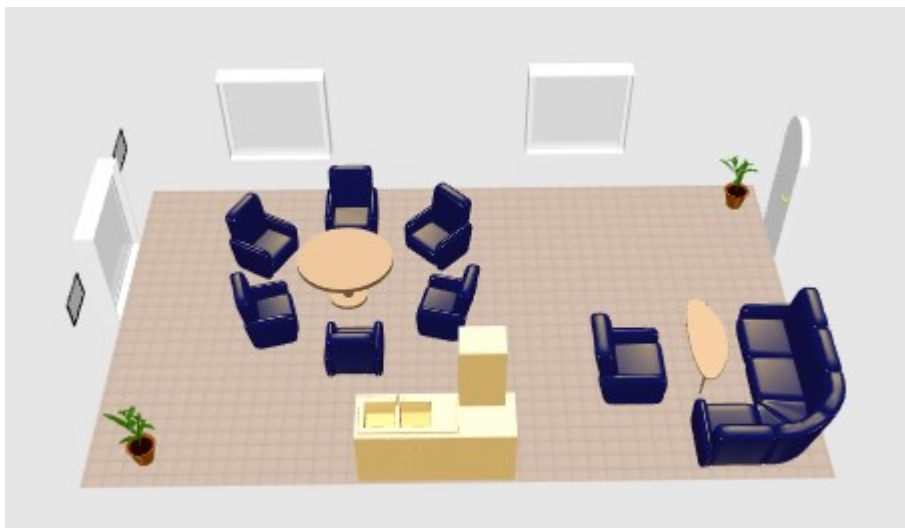
8.2.3 Zřízení odpočinkové místnosti

Z analýzy péče o pracovníky ve vybrané firmě vplynulo, že by respondenti ocenili nějaký prostor, kde by se mohli scházet s kolegy na kávu, popovídat si, nebo si dát jídlo. Pro tuto oddechovou místnost by společnost mohla využít volného místa v patře jedné z divizí.

Tabulka 20 Plán zařízení oddechové místnosti (vlastní zpracování)

Oddechová místnost	
Podpůrné činnosti	nákup vybavení, instalace zařízení
Termín realizace	1 měsíc
Množství	
křeslo	7 ks
sedací pytle	3 ks
rohová sedačka	1 ks
květina	2 ks
dřez se skřínkou	1 ks
kuchyňská skřínka	2 ks
kávovar	1 ks
šálky na kávu	24 ks
Náklady	
křeslo	7 x 2 490 Kč
sedací pytle	3 x 1280 Kč
rohová sedačka	1 x 16 990 Kč
květina	2 x 300 Kč
dřez se skřínkou	5 000 Kč
kuchyňská skřínka	2 000 Kč
kávovar	8 490 Kč
šálky na kávu	798 Kč
Celkové náklady	55 148Kč

Ceny nábytku a vybavení jsou zjištěny z webových stránek ikea.com a alza.cz. Instalace zařízení do místnosti by bylo zajištěno údržbáři vybrané společnosti. Následující návrh odpočinkové místnosti neobsahuje sedací pytle, které mohou být rozmístěny kdekoliv po místnosti.



Obrázek 8 Návrh odpočinkové místnosti (vlastní zpracování, Sweet Home 3D)

8.2.4 Workshop

Pro další rozvoj zaměstnanců bych zvolila workshopy zaměřené na práci se stresem a na vedoucí týmů, jak by měli motivovat své spolupracovníky, vylepšit vzájemnou komunikaci. Workshop věnující se práci se stresem by mohl zlepšit psychickou odolnost zaměstnanců, workshop určený pro lídry by mohl vést ke zlepšení komunikace a vztahu s nadřízeným. Pro podobné workshopy bych doporučila MyRefresh s.r.o. Jedná se o tým profesionálů v různých oborech. Od fyzioterapeutů, koučů, lékařů, výživových poradců, fitness trenérů až po lektory mindfulness. Členové týmu MyRefresh mají zároveň mnohaleté zkušenosti s korporátním světem, dokážou tedy najít řešení na míru. Jejich hlavní zaměření jsou právě workshopy na podporu péče o zaměstnance a wellbeing organizací (myrefresh.cz, ©2020). Workshop **Jak pečovat o sebe a své lidi**, je určen vedoucím týmů, lídrům. Věnuje se tématům jako je péče o své lidi, vytvoření podmínek pro pohodu v práci, jak předcházet syndromu vyhoření, jak pracovat se stresem (myrefresh.cz, ©2020). Cena workshopu a bližší informace jsou zjištěny z webové stránky myrefresh.cz., cena dopravy podle idos.cz. Workshop je vždy omezen počtem účastníků, tento je stanoven pro 15 účastníků. Ve vybrané společnosti je vyšší počet vedoucích pracovníků. První workshop na toto téma bych ale nechala dobrovolný, pro prvních 15 zájemců, kteří by pak mohli zhodnotit své zkušenosti s tímto workshopem a investici do workshopů. Zájemci by se nahlásili na HR oddělení, které by pak vyplnilo registraci. Workshopy na takové téma se pořádají několikrát do roka, mohli by jej tak využít i zbývající vedoucí pracovníci. Pokud by byl workshop zhodnocen jako přínosný pro vedoucí pracovníky, dala bych jej jako povinný, protože nespokojenost

s nadřazeným byla ve vybrané společnosti jedním z hlavních problémů, kterým je určitě potřeba věnovat pozornost.

Tabulka 21 Plán workshopu (vlastní zpracování)

Workshop	
Podpůrné činnosti	zjištění zájmu, registrace online, nákup jízdenek
Termín realizace	4,5 hodiny, přesné datum stanoveno MyRefresh s.r.o.
Počet účastníků	15
Náklady	
cesta (tam i zpět)	15x 440 Kč
poplatek za workshop (zahrnuje pauzu a občerstvení)	2 400
Celkové náklady	9 000 Kč

8.2.5 Celofiremní sportovní soutěže

Jednalo by se o soutěž v počtu najetých kilometrů na kole a v počtu nachozených kilometrů pěšky. Tři zaměstnanci s nejvyšším počtem najetých nebo nachozených kilometrů, by byli oceněni vouchery v hodnotě 2 000 Kč, 1 000 Kč a 500 Kč. První voucher by byl na nákup elektroniky, druhý na nákup sportovního oblečení a vybavení, poslední poukaz v hodnotě 500 Kč by byl na nákup zdravé výživy. Prostřednictvím celofiremní soutěže by společnost podporovala zaměstnance ve zdravém životním stylu, popřípadě ve využití ekologicky šetrných prostředků dopravy.

O soutěži by byli zaměstnanci informováni prostřednictvím firemního e-mailu. Jedenkrát týdně měsíc před zahájením soutěže by jim byla možnost účastnit se připomínána. O soutěži by je také informoval vedoucí týmů na poradě. Celofiremní soutěže by se mohl účastnit každý zaměstnanec, podmínkou by bylo předložení počtu najetých a nachozených kilometrů na nějakém zařízení (fit náramek, stopař v mobilu, tachometr na kolo apod.) na HR oddělení. O zahájení i ukončení soutěže by byli zaměstnanci informováni v dané dny začátku a konce soutěže, a to prostřednictvím firemního e-mailu. Výsledky by byly vyhodnoceny do týdne

po ukončení soutěže. Vítězové by byli vyhlášeni opět prostřednictvím firemního e-mailu a jejich jména i s celkovým počtem najetých a nachozených kilometrů by byly vyvěšeny na infopanelu, kam se umísťují všechny novinky, jednalo by se o obyčejný papír A4.

Tabulka 22 Plán celofiremních soutěží (vlastní zpracování)

Celofiremní sportovní soutěže	
Podpůrné činnosti	informace o soutěži (termíny a pravidla), nákup poukazů, vyhlášení soutěže
Termín realizace	1. 5. – 31. 5.
informace o soutěži	každý týden měsíc před zahájením
nákup poukazů	1 den před vyhlášením cen
zahájení soutěže	1. 5. ráno
vyhlášení soutěže	do týdne po ukončení soutěže
výsledky soutěže umístěny na infopanel	po vyhlášení soutěže
Náklady	
Množství	2 ks poukazu v ceně 2 000 Kč, 2 ks poukazu v ceně 1 000 Kč, 2 ks poukazu v hodnotě 500 Kč
voucher č. 1	2 x 2 000 Kč
voucher č. 2	2 x 1 000 Kč
voucher č. 3	2 x 500 Kč
Celkové náklady	7 000 Kč

8.2.6 Cvičení Fitoffice

Fitoffice je cvičicí program, který je zaměřený na to, jak správně zvládat sedavé zaměstnání. Ve cvičení jsou zahrnuty kompenzační triky na oblasti krku, ramen, zápěstí a zad. Cílem cvičení je se naučit efektivně protahovat a zdravě sedět. Pro cvičení není potřebné se převlékat nebo někam cestovat. Lektorka přijede přímo do společnosti a se zájemci cvičí v zasedací místnosti. Přínosem těchto cvičení je zvýšená efektivita práce, lepší zdravotní stav zaměstnanců, zlepšení péče o zaměstnance a zvýšení jejich spokojenosti

(myfitnesslife.cz, ©2020). Cena a bližší informace jsou zjištěny na webové stránce myfitnesslife.cz.

Tabulka 23 Plán cvičení Fitoffice (vlastní zpracování)

Cvičení Fitoffice	
Podpůrné činnosti	zjištění zájmu, objednávka cvičení, rezervace konferenční místnosti
Termín realizace	5 týdnů, 1 lekce 30 minut
Počet účastníků	max. 10
Náklady	
poplatek za kurz (zahrnuje 5 lekcí, pomůcky, materiály ke cvičení)	3 000 Kč
Celkové náklady	3 000 Kč

S tímto cvičením bych to naplánovala podobně, jako s workshopem. Zájemci o toto cvičení by byli vyzváni k osobnímu nahlášení na HR oddělení (během 1 týdne), které by pak poslalo závaznou objednávku. Pokud by byl zájem vyšší než 10 zaměstnanců, je možné cvičení naplánovat v průběhu celého roku.

8.3 Nákladová analýza projektu

V nákladové analýze projektu zavedení wellbeingu za účelem zlepšení péče o zaměstnance budou v tabulce shrnuty všechny náklady, které jsou s projektem spojeny. Ceny nákladů na jednotlivé akce, vybavení a činnosti jsou odvozené z aktuálních cen. Náklady jsou rozloženy do celého roku, vždy podle konání jednotlivých akcí, jak bylo zmíněno v jednotlivých návrzích obsahu projektu.

Tabulka 24 Náklady na zavedení wellbeingu (vlastní zpracování)

Projekt zavedení wellbeingu	
Fresh Days	17 112 Kč
Kancelářské židle	404 378 Kč
Oddechová místnost	55 148 Kč
Workshop	9 000 Kč
Celofiremní soutěže	7 000 Kč
Cvičení Fitoffice	3 000 Kč
Celkové náklady	495 638 Kč

Nákup nových kancelářských židlí a zřízení oddechové místnosti jsou jednorázové investice, které se už nebudou opakovat. Do zbylých akcí by mělo být investováno každý rok. Dohromady minimálně 36 112 Kč by měla podle projektu vybraná společnost investovat do péče o zaměstnance ročně, čímž je i dodržen dostupný rozpočet společnosti. Každoroční náklady se mohou navýšit o počet pořádaných cvičení Fitoffice a workshopy, pokud o obě události bude zájem. Do projektu není zařazeno další vybavení, které respondenti zmínili jako zastaralé nebo nefunkční (počítače, stoly, měřidla), protože jejich četnost nebyla tak vysoká. Každopádně společnost by měla postupně investovat do obnovy vybavení. Koncem roku nebo po ukončení dané akce, by měla být zajištěna zpětná vazba a spokojenost. Zároveň je důležité zjistit přínosy těchto aktivit, jestli plní stanovené cíle.

8.4 Časová analýza projektu

Časová analýza projektu je zpracována pro jednotlivé kroky projektu zvlášť. Na tento projekt je vymezeno 12 měsíců, během kterých by měl být projekt jak připraven, tak realizován. Kroky projektu na sebe nemusí nutně navazovat, jedná se o návrhy na zlepšení péče o zaměstnance týkající se více aspektů (zdravé stravování, zlepšení ergonomie a fyzického zdraví zaměstnanců, zlepšení vztahů a komunikace spolupracovníků a vedení lidí). U opakujících se akcí je zpracována i časová analýza realizace jednotlivých kroků před konáním akce.

Časová analýza realizace Fresh Day

Fresh Days jsou naplánovány v průběhu měsíců leden až březen a září až listopad. Každá divize bude mít tedy Fresh Day dvakrát do roka.

Tabulka 25 Časový rámeček realizace Fresh Day pro jednu divizi (vlastní zpracování)

Položka	Doba trvání
1. Zaslání informací o dni (všem THP).	10 minut
2. Grafické zpracování plakátu + tisk plakátu.	1 hodina
3. Instalace plakátů.	10 minut
4. Objednávka potravin.	30 minut
5. Příprava zdravé svačiny.	1 hodina
Celkem	2 h 50 min

Informace o konání Fresh Day bude poslána všem TH pracovníkům prostřednictvím firemního e-mailu. Jelikož je Fresh Day naplánovaný vždy zvlášť pro každou divizi v průběhu 3 měsíců, kroky realizace projektu se budou opakovat, až na zaslání informačního e-mailu a grafického zpracování plakátu a jeho tisk. Tento krok bude vykonán pro všechny tři divize, a tedy tři Fresh Days dohromady. Fresh Days organizované pro 2. a 3. divizi budou na čas méně náročné, celková příprava by měla trvat 1 h 40 min.

Tabulka 26 Časová analýza přípravy Fresh Day (vlastní zpracování)

	7 dní	6 dní	5 dní	4 dny	3 dny	2 dny	1 den	den konání
Návrh, tisk plakátu								
Instalace plakátu								
Objednávka jídla								
Příprava jídla								

Časová analýza realizace nákupu nových kancelářských židlí

Následující tabulka (Tabulka 25) obsahuje jednotlivé kroky k realizaci nákupu nových židlí.

Tabulka 27 Časový rámeček realizace nákupu nových židlí pro jednu divizi (vlastní zpracování)

Položka	Doba trvání
1. Objednávka kancelářských židlí.	20 minut
2. Čekání na dodávku židlí.	6 měsíců
3. Odvoz starých židlí.	3 hodiny
4. Montáž nových židlí	4 hodiny
Celkem	6 měsíců 7 h 20 min

Z tabulky je možné vidět, že časový rámeček pro realizaci tohoto kroku projektu by měl trvat 7 hodin 20 minut. Je to ovšem plán pouze pro jednu divizi, protože výměna židlí je plánována pro všechny tři divize společnosti, je nutné tedy počítat s trojnásobným časem k realizaci tohoto kroku projektu.

Časová analýza realizace zřízení oddechové místnosti

Jelikož je místnost ve vybrané společnosti už prázdná a volná k využití, bylo by potřeba zrealizovat nákup vybavení oddechové místnosti. Ta by byla k dispozici pro všechny THP. Časový rámeček nákupu ukazuje následující tabulka.

Tabulka 28 Časový rámeček realizace relaxační místnosti (vlastní zpracování)

Položka	Doba trvání
1. Objednávka vybavení místnosti.	1 hodina
2. Čekání na dodávku vybavení.	1 měsíc
3. Instalace nábytku do místnosti.	2 hodiny
Celkem	1 měsíc a 3 hodiny

Časová analýza realizace workshopu

Workshop zaměřený na vedoucí pracovníky, který se věnuje tématům jako práce se stresem, motivace zaměstnanců, syndrom vyhoření a péče o zaměstnance, se koná v předem určený den. Celý workshop trvá 4,5 hodiny. Nutné je počítat i s cestou, tento workshop se vždy koná v Praze. Pro následující rok není datum tohoto workshopu ještě stanoveno.

Tabulka 29 Časový rámeček realizace workshopu (vlastní zpracování)

Položka	Doba trvání
1. Informace o workshopu.	7 dní
2. Zjištění zájmu o workshop.	7 dní
2. Registrace účastníků.	20 minut
3. Nákup jízdenek.	15 minut
4. Cesta do Prahy.	3 h 15 min
5. Průběh workshopu.	4,5 hodiny
6. Zpětná vazba.	7 dní
Celkem	21 dnů 8 hodin a 20 minut

Tabulka 30 Časová analýza workshopu (vlastní zpracování)

	3 týdny před konáním	2 týdny před konáním	1 týden před konáním	den konání	1 týden po konání
Informace o workshopu					
Zjištění zájmu					
Registrace					
Nákup jízdenek					
Cesta do Prahy					
Zpětná vazba					

Nejdelšími kroky je zjištění zájmu o workshop a získání zpětné vazby. Zaměstnanci by byli informováni prostřednictvím firemního e-mailu o konání workshopu a jeho náplni. Měli by jeden týden na to se nahlásit na HR oddělení, osobně nebo po e-mailu. Registrace workshopu je možná online, stejně jako nákup jízdenek na autobus a vlak. Po skončení workshopu by měli zaměstnanci do jednoho týdne podat zpětnou vazbu o workshopu, co se jim líbilo, zda to bylo přínosné a vyplatí se workshop zorganizovat pro další vedoucí pracovníky. V případě většího zájmu by bylo možní domluvit se na zvýšení počtu účastníků.

Časová analýza realizace celofiremních sportovních soutěží

Celofiremní sportovní soutěž v počtu najetých kilometrů na kole a počtu nachozených kilometrů by se konala současně, a to každý rok v měsíci květnu od 1. 5. do 31. 5.

Tabulka 31 Časový rámeček realizace soutěže (vlastní zpracování)

Položka	Doba trvání
1. Informace o soutěži.	15 minut
2. Průběh soutěže.	1 měsíc
3. Kontrola výsledků soutěže.	7 dní
4. Nákup poukazů.	30 minut
5. Vyhlášení soutěže.	15 minut
6. Tisk a instalace výsledků.	30 minut
Celkem	1 měsíc 7 dní 1 hodina a 30 minut

Tabulka 32 Časová analýza soutěže (vlastní zpracování)

	zahájení				
	1. 4.	1. 5.	1. 6. - 7. 6.	8. 6.	9. 6.
Informace o soutěži					
Kontrola výsledků					
Nákup voucherů					
Vyhlášení soutěže					
Tisk, instalace výsledků					

Informace o soutěži by byly poslány všem zaměstnancům měsíc před zahájením soutěže s počtu najetých kilometrů na kole a počtu nachozených kilometrů, a to opět prostřednictvím firemního e-mailu. Soutěž by jim byla připomínána během daného měsíce každý týden. Samotná soutěž by trvala měsíc. Kontrola výsledků z fit náramků, mobilních aplikací apod. by probíhala během jednoho týdne po ukončení soutěže. Nákup cen/voucherů je možný online stačilo by tedy den před vyhlášením výsledků. Výsledky by byly vyhlášeny prostřednictvím e-mailu den po kontrole výsledků, jména vítězů i s počtem najetých a nachozených kilometrů by byly vtištěny a umístěny na infopanel novinek.

Časová analýza realizace cvičení Fitoffice

Cvičení Fitoffice je opět omezeno počtem účastníků. Nejvyšší možný počet je 10 osob. Pokud by byl vyšší počet zájemců, je možné cvičení organizovat pravidelně v průběhu celého roku. Časová analýza je na realizaci jednoho cyklu cvičení Fitoffice, který trvá 5 týdnů.

Tabulka 33 Časový rámeček realizace cvičení (vlastní zpracování)

Položka	Doba trvání
1. Zjištění zájmu.	1 týden
2. Objednávka cvičení.	15 minut
3. Rezervace konferenční místnosti.	10 minut
4. Průběh lekcí.	5 týdnů
5. Zpětná vazba.	1 týden
Celkem	7 týdnů a 25 minut

Tabulka 34 Časová analýza realizace cvičení (vlastní zpracování)

	3 týdny před konáním	2 týdny před konáním	1 týden před konáním	lekce	1 týden po konání
Zjištění zájmu					
Objednávka					
Rezervace místnosti					
Zpětná vazba					

8.4.1 Shrnutí časové analýzy projektu

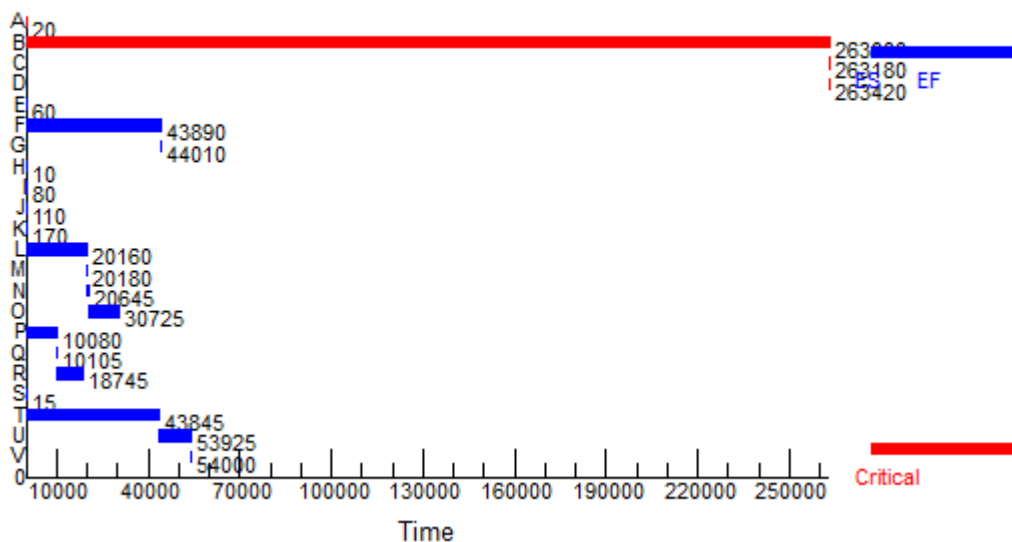
Shrnutí časové analýzy projektu bude uděláno pomocí Ganttova diagramu. Jednotlivé činnosti projektu tak budou shrnuty, bude možné mít přehled o době jejich trvání a jejich časové souslednosti.

Tabulka 35 Činnosti projektu a jejich doba trvání (vlastní zpracování)

Činnost	Název činnosti	Doba trvání (min)	Předcházející činnost
A	Objednávka židlí	20	-
B	Čekání na dodávku	262 980	A
C	Odvoz starých židlí	180	B
D	Montáž nových židlí	240	B, C
E	Objednávka vybavení	60	-
F	Čekání na dodávku	43 830	E
G	Instalace nábytku	120	F
H	Zaslání informací	10	-
I	Tvorba plakátu, tisk a instalace	70	H
J	Objednávka potravin	30	H, I
K	Příprava občerstvení	60	J
L	Informace o workshopu a zjištění zájmu	20 160	-
M	Registrace	20	L
N	Cesta a průběh workshopu	465	L, M
O	Zpětná vazba	10 080	N
P	Informace o cvičení a zjištění zájmu	10 080	-

Činnost	Název činnosti	Doba trvání (min)	Předcházející činnost
Q	Objednávka a rezervace konferenční místnosti	25	P
R	Průběh cvičení a zpětná vazba	8 640	P, Q
S	Informace o soutěži	15	-
T	Průběh soutěže	43 830	S
U	Kontrola výsledků	10 080	T
V	Nákup poukázek, vyhlášení a tisk výsledků	75	T, U

Gantt chart (Early times)



Obrázek 9 Ganttův diagram (vlastní zpracování v programu QM)

Z Ganttova diagramu můžeme zjistit, že projekt je možné uskutečnit za 263 420 minut (zhruba 183 dní). Kritická cesta je tvořena činnostmi A, B, C, D. Jedná se o činnosti s nulovými celkovými, volnými i nezávislými rezervami. V průběhu zmíněných činností není možné se opozdit, protože by se tak prodloužil celý projekt. U činností E až F je možní posunout jejich začátek nebo prodloužit jejich dobu trvání. Celková doba projektu by zůstala stejná.

8.5 Riziková analýza projektu

Následující podkapitola definuje možná rizika, která by mohla při zavádění wellbeingu nastat. Ke každému riziku bude také návrh eliminace tohoto rizika. Díky analýze je možné rizika lépe předvídat, zároveň se na možná rizika připravit nebo je eliminovat.

Rizika Fresh Days

- Nedostatečné množství ovoce k dispozici během online objednávky.

Možné řešení: Využít jiného poskytovatele dovozu potravin nebo telefonicky objednat dřív na konkrétní zvolený termín.

- Vznik velkého množství zbytků ovoce.

Možné řešení: Poskytnout ovoce ještě při obědě v jídelně.

- Pozdní dodání objednávky.

Možné řešení: Příprava zdravé svačiny v odpoledních hodinách.

Rizika nákupu nových kancelářských židlí

- Zhoršení zdraví zaměstnanců.

Pořízením nových kancelářských židlí s ergonomickými prvky by společnost předcházela zdravotním problémům svých zaměstnanců.

- Prodejce nebude ochoten staré židle odvést.

Možné řešení: S předstihem zjistíme možného kupce starých židlí i mezi zaměstnanci. Je možné staré židle skladovat ve volných místnostech v patře jedné z divizí.

- Nové židle nebudou připraveny pro zaměstnance včas.

Možné řešení: Počítat s dostatečnou časovou rezervou při odklizení starých židlí i při montáži těch nových.

- Některý z výrobků bude vadný.

Možné řešení: Reklamáce všech vadných výrobků. Zaměstnanec může využít staré židle z jiné divize, protože všechny divize nebudou vybavovány zaráz.

Riziko zřízení odpočinkové místnosti

- Špatné vztahy mezi spolupracovníky.

Možnost využívat odpočinkovou místnost, kde by se mohli zaměstnanci scházet na kávu, konverzaci či svačinu, by mohla předcházet vzniku špatných vztahů mezi kolegy.

- Nebude k dispozici potřebný počet vybavení.

Možné řešení: Počítat s možným prodloužením již v projektu, zajistit si dostatečnou časovou rezervu.

Rizika účasti na workshopu

- Špatná komunikace a vzájemné vztahy pracovních týmů

Workshopy zaměřené na vedoucí pracovníky by mohly být preventivním opatřením před vznikem zmíněného rizika.

- Zmeškání zahájení workshopu.

Možné řešení: Počítat s možnými problémy s dopravou a stanovit si dřívější odjezd. Zvolit raději vlak, který je spolehlivější než cesta po dálnici.

- Větší počet zájemců než je povolený maximální počet osob.

Možné řešení: Domluvit se s poskytovatelem o navýšení počtu zájemců, popřípadě zkusit se domluvit na náhradním termínu workshopu.

- Chyba při registraci účastníků (chyba serveru například).

Možné řešení: Po registraci ještě pro jistotu telefonicky potvrdit s poskytovatelem počet a jména, zda vše souhlasí.

- Neobdržení zpětné vazby od zaměstnanců.

Možné řešení: Informovat je před účastí na workshopu, že zpětná vazba buď slovní, nebo písemná, je podmínkou účasti. Pokud nebude dodrženo, účastník zaplatí náklady spojené s workshopem a cestou.

Rizika spojená s organizací celofiremní soutěže

- Konkrétní vouchery nebude možné koupit online.

Možné řešení: Včas zjistit možnost nákupu konkrétního vouchery, jestli je potřeba osobní nákup v prodejně.

- Problémy při zaznamenávání počtu km za celý měsíc.

Možné řešení: Upozornit zaměstnance, ať si po každém výkonu raději pořídí sreen/foto počtu nachozených nebo najetých km.

- Nízká angažovanost zaměstnanců v soutěži.

Možné řešení: Upozorňovat na soutěž průběžněji i osobně, nejen prostřednictvím e-mailu. Zjistit, o které ceny by měli více zájem.

Rizika spojená s realizací cvičení Fitoffice

- Ohrožení zdraví zaměstnanců.

Organizace tohoto cvičení by mohla být prevencí před bolavými zády, pokřivenou páteří, bolestí zátylku apod.

- Větší počet zájemců, než je povolený maximální počet osob.

Možné řešení: Domluvit se s poskytovatelem o navýšení počtu zájemců, popřípadě zkusit se domluvit na náhradním termínu cvičení.

- Všechny konferenční místnosti obsazeny.

Možné řešení: Pokud už je stanoven přesný termín lekcí, je potřeba sledovat obsazenost konferencí s předstihem, zarezervovat popřípadě dřív než týden před konáním.

8.6 Přínosy projektu

Hlavní přínosy projektu vidím ve zlepšení pracovního prostředí, ve zlepšení vybavenosti pracovišť a zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Všechny dílčí aktivity projektu by mohly vést ke zlepšení péče o zaměstnance a zvýšení jejich spokojenosti. V této podkapitole budou popsány možné přínosy projektu pro vybranou společnost.

- nové kancelářské židle

Nové židle v kancelářích přispějí k lepší ergonomii a pohodlí zaměstnanců. Společně se cvičením Fitoffice by tak mohlo být předcházeno zdravotním problémům zaměstnanců, jako jsou bolavá záda, krk apod, a tím snížit nemocnost na 9 % za nejkritičtější měsíce, kterými bývá únor nebo březen. Zároveň by tak byl splněn jejich nejčastěji zmiňovaný požadavek změny, což by mohlo posílit jejich důvěru ve vedení společnosti a jejich zájem o své zaměstnance.

- cvičení Fitoffice

Cvičení zaměřené na správné sezení u počítače v kanceláři povede k prevenci před zdravotními problémy zaměstnanců a snížení nemocnosti (viz předešlá odrážka). Zaměstnanci se během 5 týdnů, po které cvičení trvá, naučí správně sedět, odbourají zažité zlozvyky při dlouhém sezení v kanceláři. Cvičení je schválně rozvržené do 5 týdnů, aby byli zaměstnanci schopni rozpoznat rozdíl a mohli tak posoudit změnu.

- workshop pro vedoucí pracovníky

Workshop zaměřený na vedoucí týmu by napomohl k tréninku či výchově těch správných lídrů týmu, kteří dokáží motivovat své kolegy, podpořit je v projektech, dokáží jim naslouchat a řešit problémy mezi členy pracovního týmu. Workshop by mohl zlepšit i vzájemnou komunikaci, jak mezi spolupracovníky, tak mezi nadřízeným a zaměstnanci.

- Fresh Days

Zavedení Fresh Days by mohlo přispět ke zdraví zaměstnanců, zároveň by tímto mohly být splněny požadavky některých respondentů na zdravější stravu, kompenzováno alespoň zdravou svačinou. Prostřednictvím Fresh Days by se zaměstnanci mohli lépe poznat, vedlo by to také ke zlepšení vzájemných vztahů. Mohli by tak načerpat energii na pracovní den.

- celofiremní sportovní soutěže

Organizace celofiremních sportovních soutěží by mohla zaměstnance podpořit ve zdravém životním stylu, podpořit jejich fyzické zdraví, vitalitu. Prostřednictvím sportovních soutěží by byli zaměstnanci podporováni k využití dopravních prostředků šetrných k životnímu prostředí.

- oddechová místnost

Zřízení oddechové místnosti by mohly být upevňovány vztahy mezi spolupracovníky, mohlo by to vést i ke zlepšení komunikace. Měli by místo, kde se scházet, blíže poznat, využít pauzy na kávu či jídlo.

Projekt zavedení wellbeingu ve vybrané firmě by mohl vést také ke snížení fluktuace a nemocnosti. Jelikož jeden z častých důvodů odchodu ze zaměstnání je nadřízený, trénink vedoucích pracovníků prostřednictvím workshopu by mohl vést ke snížení fluktuace na 10 %, což je považováno za zdravou fluktuaci. Oddechová místnost a organizace Fresh Days by mohly upoutat potenciální zaměstnance nebo zvýšit spokojenost stávajících zaměstnanců. Tím pádem by se snížila i fluktuace ve vybrané společnosti. Snížení nemocnosti na

maximálně 9 % za nejkritičtější měsíc, by mohly přispět nové kancelářské židle s ergonomickými prvky, cvičení Fitoffice a sportovní soutěže.

9 SHRUTÍ PROJEKTU

Projektová část diplomové práce se věnovala návrhům na zavedení wellbeingu ve vybrané společnosti. Hlavním cílem projektu bylo zlepšení péče o zaměstnance. Návrhy projektu se týkaly zejména zlepšení pracovního prostředí, ergonomie v kancelářích, fyzického a psychického zdraví zaměstnanců a zlepšení komunikace s nadřízeným. V první části projektu byly představeny jednotlivé kroky zavedení wellbeingu, které by měly vést k výše zmíněným změnám. Návrhy projektu byly možností zvolené vysokým počtem respondentů v dotazníkovém šetření. Jednalo se o zavedení Fresh Days, nákup nových kancelářských židlí, zřízení oddechové místnosti, organizaci celofiremní sportovní soutěže, organizaci cvičení Fitoffice a účast na workshopu „Jak pečovat o sebe a své lidi.“ Ke každému návrhu byl určen i termín realizace, celkový počet účastníků a potřebné množství vybavení či cen a celkové náklady.

Druhá část projektu se věnovala nákladové stránce zavedení wellbeingu. Byly zde shrnuty všechny náklady spojené s jednotlivými kroky projektu. Celkové náklady činily 495 638 Kč, z toho 36 112 Kč jsou náklady, které by společnost měla vynaložit každý rok, a to na Fresh Days, celofiremní soutěže, cvičení Fitoffice a workshopy pro vedoucí pracovníky. Zbylé náklady by byly jednorázovou investicí do zlepšení péče o zaměstnance.

Projekt byl dále podroben časové analýze. V případě pořádání Fresh Days by společnost měla investovat necelé tři hodiny do přípravy tohoto dne. Fresh Days byl naplánovaný dvakrát ročně, od měsíce ledna až do března a od září do listopadu. Fresh Days by byly organizovány zvláště pro každou divizi. U nákupu nových kancelářských židlí záleží na množství židlí, které by byly k dispozici na skladu. Odhadnutý termín realizace 6 měsíců počítal s možným čekáním na přípravu objednávky a její dodávku. Potřebný čas k podpůrným činnostem realizace nákupu nových židlí byl odhadnut na 7 hodin. Zřízení oddechové místnosti bylo odhadnuto celkově na 1 měsíc, během kterého by bylo dovezeno zařízení a 3 hodinami, během kterých by byli údržbáři schopni místnost vybavit. Celofiremní sportovní soutěž by se konala od 1. 5. do 31. 5., ovšem podpůrným činnostem projektu by bylo potřeba věnovat se dřív. Od informování zaměstnanců po vyhlášení výsledků by projekt měl odhadem zabrat více než měsíc. Posledním návrhem v projektu bylo cvičení Fitoffice, které by bylo pořádáno pro první zájemce. Podpůrné činnosti, trvání kurzu a zpětná vazba od zaměstnanců byly stanoveny na 7 týdnů. Celková doba projektu byla pomocí Ganttova diagramu stanovena na 263 420 minut (zhruba 183 dní).

Poslední část projektu této diplomové práce byla věnována rizikové analýze projektu. Ke každé položce v projektu byla sepsána možná rizika a možný způsob jejich eliminace.

ZÁVĚR

Tématem diplomové práce byl projekt zavedení wellbeingu ve vybrané společnosti. Dané téma bylo řešeno z důvodu patrných nedostatků v péči o zaměstnance, převážně týkající se vybavení, a častých stížností zaměstnanců, týkajících se nadřizených a již zmíněného vybavení. Hlavním cílem diplomové práce bylo vytvoření projektu zavedení wellbeingu, který by pomohl zlepšit péči o zaměstnance ve vybrané společnosti. Dále také upozornit na důležitost tohoto pojmu, jeho přínosy a výhody implementace do firemní strategie. A upozornit tak na trend, kterému se v současné době věnuje čím dál víc společností, také na území České republiky. Téma bylo vybráno na základě

Pomocí české a světové literatury byl pojem vysvětlen z různých úhlů pohledu, bylo využito definic odlišných autorů, aby byl pojem co nejvíce přiblížen. Byl popsán pracovní wellbeing, který byl rozdělen na fyzický wellbeing, psychologický a psychosociální. Do fyzického wellbeingu spadá např. BOZP, pracovní podmínky jako hluk, kouř či chemické výpary. Součástí psychologického a psychosociálního wellbeingu jsou pracovní stres, platové podmínky, míra odpovědnosti, motivace, smysl práce apod. Teoretická část diplomové práce se také věnovala indikátorům, které ovlivňují úroveň wellbeingu zaměstnance. Patří sem management, firemní kultura, organizace práce, snaha zlepšit psychologické a fyzické zdraví zaměstnance.

Z rozhovoru se zaměstnancem jedné z firem, která je považována za průkopníky v zaměstnaneckém wellbeingu, byly shrnuty zásadní a zajímavé informace, týkající se wellbeingu v zaměstnání, které sloužily k inspiraci pro projektovou část diplomové práce. V práci bylo analyzováno dotazníkové šetření, díky kterému byl zjištěn současný stav péče o zaměstnance ve vybrané společnosti a jeho nedostatky z pohledu zaměstnanců. Byly vyhodnoceny tři hypotézy, zvolené na základě hlavního cíle dotazníkového šetření. Hypotézy byly statisticky ověřeny. Bylo zjištěno, že nejzásadnější problémy týkající se péče o zaměstnance ve vybrané společnosti, jsou v rámci vybavení kanceláří a pracovišť a komunikace s vedoucími pracovníky. Závěrem analýzy byla sepsána doporučení pro společnost.

Na základě výsledků analýzy, názorů a návrhů zaměstnanců vybrané společnosti a informací získaných z rozhovoru, byl vytvořen projekt zavedení wellbeingu s cílem zlepšení péče o zaměstnance ve vybrané společnosti, s dílčími cíli snížení nemocnosti a fluktuace. Projekt zahrnoval šest možností, jak dosáhnout stanovených cílů. A to zavedením Fresh Days,

organizací celofiremních sportovních soutěží a workshopů zaměřených na trénink vedoucích pracovníků, zřízením oddechové místnosti, nákupem nových kancelářských židlí s ergonomickými prvky a cvičením Fitoffice. V projektu byly použity metody Saatyho párového srovnávání, WSA a CPM. Součástí projektu byly návrhy plakátu a relaxační místnosti. Každá část projektu byla podrobena nákladové, časové a rizikové analýze. V projektu byly popsány i možné přínosy projektu. Jako zlepšení péče o zaměstnance ve vybrané společnosti, snížení fluktuace a nemocnosti, zlepšení komunikace mezi nadřízeným a pracovníkem, a zavedení preventivních opatření týkajících se zdraví zaměstnanců.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ČSN ISO 690

Arnold vám řekne, co si vaši lidé skutečně myslí a co potřebují. Michal Osuský nám řekl, jak to Arnold dokáže, ©2020. *Lmc* [online]. Praha [cit. 2020-06-03]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/clanky/arnold-vam-rekne-co-si-vasi-lide-skutecne-mysli-a-co-potrebuji-michal-osusky-nam-rekl-jak-to-arnold-dokaze>

Atlas Copco v České republice, ©2020. *Atlas Copco* [online]. Praha [cit. 2020-06-03]. Dostupné z: <https://www.atlascopco.com/cs-cz/atlas-copco-v-cr>

BEDRNOVÁ, E. et al. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012, 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.

BLATNÝ, Marek. *Psychosociální souvislosti osobní pohody*. Brno: Masarykova univerzita, 2005, 109 s. ISBN 80-866-3335-7.

BONDE, JP. *Psychological factors at work and risk of depression: a systematic review of the epidemiological evidence*. *Occupational and Environmental Medicine*, 2008, 65(7):438-45

Co je to Fitoffice. *My fitness life* [online]. [cit. 2020-06-03]. Dostupné z: <https://www.myfitnesslife.cz/fitoffice/>

DEWE, Philip a Cary L. COOPER. *Well-being and work: towards a balanced agenda*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan, 2012, 194 s. ISBN 978-0-230-24352-1.

DIENER, E. and Ryan, K. *Subjective Well-Being: A General Overview*, *South African Journal of Psychology*, 2009, 39(4), pp. 391–406. doi: [10.1177/008124630903900402](https://doi.org/10.1177/008124630903900402).

DODGE, Rachel et al. *The challenge of defining wellbeing*. *International Journal of Wellbeing*, 2012 [online]. 1-14 [cit. 2020-06-03]. ISSN 1179-8602. Dostupné z: <https://www.internationaljournalofwellbeing.org/>

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie, 2012, 592 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

FOLDSPANG, Lars et al. *Measuring Work Well-Being & Productivity in the Nordic Countries: A Manual*. Copenhagen, 2011, ©Nordic Council of Ministers. ISBN 978-92-893-2293-5.

GURKOVÁ, Elena. *Hodnocení kvality života: pro klinickou praxi a ošetrovatelský výzkum*. Praha: Grada, 2011, 224 s. ISBN 978-80-247-3625-9.

HUPPERT, Felicia A. a Cary L. COOPER. *Interventions and policies to enhance wellbeing: towards a balanced agenda*. Malden, MA, USA: Wiley Blackwell, 2014, 704 s. ISBN 978-1-118-60835-7.

Kancelářská křesla, ©2020. *Heureka.cz* [online]. Praha [cit. 2020-06-03]. Dostupné z: <https://kancelarska-kresla.heureka.cz/>

KEBZA, Vladimír a Iva ŠOLCOVÁ. *Well-being jako psychologický a zároveň mezioborově založený pojem*. *Československá psychologie*. 2003, 47(4), 333-345.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. Psyché (Grada), 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

Křesla a lenošky, InterIKEASystemsB.V.1999-2020. *IKEA: Hej! Welcome to a world of inspiration for your home* [online]. [cit. 2020-06-03]. Dostupné z: <https://www.ikea.com/cz/cs/cat/kresla-a-lenosky-fu006/>

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Pozitivní psychologie*. Praha: Portál. Psychologie (Portál), 2004, 195 s. ISBN 80-717-8835-X.

MCDAID, David. *The economics of wellbeing*. Chichester, West Sussex: Wiley/Blackwell, 2014, 352 s. ISBN 978-1-118-60838-8.

McKEE-RYAN, F.M., SONG, Z., WANBERG, C.R., KINICKI, A.J.,2005. *Psychological and physical well-being during unemployment: A meta-analytic study*. *Journal of Applied Psychology*, 90 (1) , pp. 53-76.

Mini kávovary, 2020. *Alza.cz* [online]. [cit. 2020-06-03]. Dostupné z: <https://www.alza.cz/mini-kavovary/18872630.htm>

MORÁVEK, Daniel, ©2020. České firmy mají vysokou fluktuaci zaměstnanců. *Podnikatel.cz* [online]. [cit. 2020-06-08]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/ceske-firmy-maji-vysokou-fluktuaci-zamestnancu/>

MRKVIČKA, Petr, ©2002-2020. Pracovní úrazovost v České republice v roce 2018. *BOZPinfo.cz: Oborový portál pro BOZP* [online]. Výzkumný ústav bezpečnosti práce [cit. 2020-02-05]. Dostupné z: <https://www.bozpinfo.cz/pracovni-urazovost-v-ceske-republice-v-roce-2018>

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada Manažer, 2006, 254 s. ISBN 80-247-1706-9.

PAULÍK, Karel. *Psychologie lidské odolnosti*. Praha: Grada. Psyché (Grada), 2010, 240 s. ISBN 978-80-247-2959-6.

Prothea blog. Co je wellbeing?, 2015. *PROTHEA* [online]. [cit. 2020-02-01]. Dostupné z: <http://prothea.cz/blog/co-je-wellbeing/>

POHODA PŘI PRÁCI: VYTVÁŘENÍ POZITIVNÍHO PRACOVNÍHO PROSTŘEDÍ, ©2020. *European Agency for Safety and Health at Work* [online]. [cit. 2020-02-01]. Dostupné z: <https://osha.europa.eu/cs/publications/e-fact-76-well-being-work-creating-positive-work-environment>

Průzkum spokojenosti zaměstnanců: Zjistěte, co Vašim zaměstnancům dělá radost i co je trápí. *TCC online: Moderní nástroje pro HR* [online]. [cit. 2020-06-03]. Dostupné z: <https://www.tconline.cz/pruzkum-spokojenosti-zamestnancu-online/>

PURCELL, Jim, ©2020. How To Build A Culture Of Employee Well-Being. *Forbes: Europe edition* [online]. Forbes Media [cit. 2020-02-09]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/deloitte/2020/01/22/reducing-environmental-impact-is-now-a-business-imperative/#7499ac546cc6>

ROBERTSON, Ivan T. a Cary L. COOPER. *Well-being: productivity and happiness at work*. New York: Palgrave Macmillan, 2011, 224 s. ISBN 978-0-230-24995-0.

RYFF, CD. and KEYES, C.L.M., 1995. *The structure of psychological well-being revisited*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 719-727..

SELIGMAN, M. E. P. (2011). *Flourish*. <https://www.overdrive.com/search?q=6AFB5FFA-7FC6-43A1-9DC8-52251005B865>.

ŠIMŠEK, Ö. F. (2009). *Happiness revisited: Ontological well-being as a theory-based construct of subjective well-being*. *Journal of Happiness Studies*, 10(5), 505-522.

Spokojení zaměstnanci a zároveň prosperující firma. PRŮKOPNÍCI wellbeing to umí., ©2017. *Asociace společenské odpovědnosti* [online]. [cit. 2020-02-01]. Dostupné z: <http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/obsah/839/spokojeni-zamestnanci-a-zaroven-prosperujici-firma-prukopnici-wellbeing-to-umi/>

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada. Expert (Grada), 2010, 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. Manažer, 2014, 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada, 2016, 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠIMÁK, Pavel et al., ©2018. Trendy v oblasti lidského kapitálu 2018: Společensky odpovědné firmy na vzestupu. In: *Deloitte*. [online]. [cit. 2020-02-01]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/human-capital/articles/globalni-trendy-v-oblasti-lidskeho-kapitalu-pro-rok-2018.html>

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. Manažer, 2004, 168 s. ISBN 978-802-4704-050.

VÉVODA, Jiří. *Motivace sester a pracovní spokojenost ve zdravotnictví*. Praha: 2013, 159 s. ISBN 978-80-247-4732-3.

Wellbeing prý dokáže zlepšovat pracovní výkonnost, ©2019. *HRmag. Magazín o HR lidech* [online]. HRMAG.cz [cit. 2020-02-01]. Dostupné z: <http://hrmag.cz/wellbeing-pry-dokaze-zlepsovati-pracovni-vykonnost/>

WORKSHOPY SPOKOJENOSTI, ©2020 Českácesta, spol.s.r.o. *Česká cesta: Směřujeme vaše lidi k nezapomenutelným zážitkům. Fungujícím týmům a rozvoji. Už 25 let.* [online]. [cit. 2020-06-03]. Dostupné z: <https://ceskacesta.cz/workshopy-spokojenosti-2/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

s. r. o. společnost s ručením omezeným

BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

SWOT Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats

WSA Weighted Sum Approach

CPM Critical Path Method

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Tři komponenty wellbeingu (Robertson and Cooper, 2011).....	21
Obrázek 2 Wellbeing v zaměstnání a produktivita (vlastní zpracování podle Foldspanfg et al., 2011)	31
Obrázek 3 Nemocnost ve vybrané společnosti za rok 2019 (poskytnuto personalistou)	44
Obrázek 4 Ukázka Arnolda (zdroj: https://arnold-robot.eu/).....	60
Obrázek 5 Ukázka Arnolda (zdroj: https://arnold-robot.eu/).....	60
Obrázek 6 Ukázka Arnolda (zdroj: https://arnold-robot.eu/).....	60
Obrázek 7 Návrh plakátu (vlastní zpracování, canva.com)	71
Obrázek 8 Návrh odpočinkové místnosti (vlastní zpracování, Sweet Home 3D)	76
Obrázek 9 Ganttův diagram (vlastní zpracování v programu QM)	86

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Struktura zaměstnanců vybrané společnosti (vlastní zpracování dle dat od personalisty).....	38
Tabulka 2 Struktura respondentů (vlastní zpracování, poskytnuto personalistou).....	42
Tabulka 3 Souhlas respondentů s tvrzeními o pracovním prostředí (vlastní zpracování) ...	49
Tabulka 4 Skutečné četnosti (vlastní zpracování)	52
Tabulka 5 Očekávané četnosti (vlastní zpracování)	52
Tabulka 6 Hodnocení spokojenosti s následujícími faktory (vlastní zpracování)	53
Tabulka 7 Skutečné četnosti (vlastní zpracování)	57
Tabulka 8 Očekávané četnosti (vlastní zpracování)	57
Tabulka 9 Aktualizované skutečné četnosti (vlastní zpracování).....	58
Tabulka 10 Aktualizované očekávané četnosti (vlastní zpracování).....	58
Tabulka 11 Skutečné četnosti (vlastní zpracování)	63
Tabulka 12 Očekávané četnosti (vlastní zpracování)	63
Tabulka 19 SWOT-analýza péče o zaměstnance a komunikace (vlastní zpracování).....	65
Tabulka 20 Plán plakátů na Fresh Days (vlastní zpracování).....	70
Tabulka 21 Plán nákupu potravin (vlastní zpracování)	71
Tabulka 22 Saatyho metoda párového srovnávání (vlastní zpracování)	72
Tabulka 23 Saatyho metoda, porovnání důležitosti (vlastní zpracování).....	73
Tabulka 24 Výběr vhodné varianty pomocí WSA (vlastní zpracování).....	74
Tabulka 25 Plán nákupu nových kancelářských židlí (vlastní zpracování).....	74
Tabulka 26 Plán zařízení oddechové místnosti (vlastní zpracování).....	75
Tabulka 27 Plán workshopu (vlastní zpracování).....	77
Tabulka 28 Plán celofiremních soutěží (vlastní zpracování).....	78
Tabulka 29 Plán cvičení Fitoffice (vlastní zpracování)	79
Tabulka 30 Náklady na zavedení wellbeingu (vlastní zpracování)	79
Tabulka 31 Časový rámec realizace Fresh Day pro jednu divizi (vlastní zpracování).....	80
Tabulka 32 Časová analýza přípravy Fresh Day (vlastní zpracování)	81
Tabulka 33 Časový rámec realizace nákupu nových židlí pro jednu divizi (vlastní zpracování).....	81
Tabulka 34 Časový rámec realizace relaxační místnosti (vlastní zpracování)	82
Tabulka 35 Časový rámec realizace workshopu (vlastní zpracování).....	82
Tabulka 36 Časová analýza workshopu (vlastní zpracování).....	83
Tabulka 37 Časový rámec realizace soutěže (vlastní zpracování).....	83
Tabulka 38 Časová analýza soutěže (vlastní zpracování)	84

Tabulka 39 Časový rámec realizace cvičení (vlastní zpracování)	84
Tabulka 40 Časová analýza realizace cvičení (vlastní zpracování)	85
Tabulka 41 Činnosti projektu a jejich doba trvání (vlastní zpracování)	85

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazníkové šetření

Příloha P II: Rozhovor

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Dobrý den,

jsem studentkou na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně a chtěla bych Vás požádat o vyplnění dotazníku. Na základě výsledků dotazníku bude vytvořen projekt, který bude předložen vedení společnosti jako návrh na zlepšení Vašeho pracovního prostředí a zaměstnanecké péče.

Dotazník je zcela anonymní a jeho vyplnění Vám zabere zhruba 10 minut. Děkuji Vám za Váš čas.

Jitka Kourková

1. Už jste někdy slyšel/a pojem *wellbeing*?
 ano ne (Pokud je Vaše odpověď na otázku č. 1 „ne“, pokračujte otázkou č. 4)
2. Pokud jste o pojmu již slyšel/a, prosím stručně popište, co si pod pojmem *wellbeing* představujete.

3. Kde jste se o pojmu *wellbeing* dozvěděl/a?
 na internetu ve škole v práci v odborné literatuře
 jinde, uveďte kde: _____
4. Ohodnoťte, do jaké míry souhlasíte s následujícími tvrzeními (1 - zcela souhlasím, 2- spíše souhlasím, 3- ani souhlasím ani nesouhlasím, 4- spíše nesouhlasím, 5- zcela nesouhlasím).

	1	2	3	4	5
Moje práce je fyzicky náročná.					
Moje práce je stresující.					
Moje pracoviště není dostatečně vybavené.					
Jsou na mě kladeny vysoké požadavky.					
Teplota na pracovišti mi nevyhovuje, je příliš vysoká.					

Teplota na pracovišti mi nevyhovuje, je příliš nízká.					
Moje pracoviště je hlučné.					
Ergonomie je špatná. *					
Nabídka jídel není dostatečně pestrá.					
Jídlo není dostatečně kvalitní.					
Jídlo není zdravé.					

* Ergonomie = optimální úprava pracovního vybavení a interiéru podle fyzických a sociálních potřeb pracovníků (vhodná výška stolu, opěrky rukou, vhodný sklon opěradla apod.).

5. Co byste ve svém zaměstnání změnil/a (*např. změna jídelníčku, delší pauza na oddech/jídlo, menší rozsah prac. povinností, nové vybavení pracoviště apod.*)?

6. Do jaké míry je Vaše práce stresující?

- není vůbec stresující mírně stresující vyšší míra stresu
 neúnosná míra stresu

7. Ohodnoťte spokojenost s následujícími faktory (Jsem: 1 – naprosto spokojený/á, 2 – spíše spokojený/á, 3 – ani spokojený/á ani nespokojený/á, 4 – spíše nespokojený/á, 5 – zcela nespokojený/á).

	1	2	3	4	5
Nejbližší spolupracovníci					
Vztahy a komunikace celého útvaru					
Nadřízený					
Firma jako celek					

8. Uveďte důvody Vaší spokojenosti a nespokojenosti v rámci pracovního kolektivu a komunikace.

Důvody spokojenosti:	Důvody nespokojenosti:
----------------------	------------------------

9. Co je Vám nabízeno nad rámec obvyklých benefitů (*např. odborné konzultace, pomoc v těžkých životních situacích, služby podnikového právníka či psychologa*)?

--

10. Ohodnoťte celkovou péči o zaměstnance v této firmě (Jsem: 1 – naprosto spokojený/á, 2 – spíše spokojený/á, 3 – ani spokojený/á ani nespokojený/á, 4 – spíše nespokojený/á, 5 – naprosto nespokojený/á).

- 1 2 3 4 5

11. Uveďte důvody Vaší spokojenosti nebo Vaší nespokojenosti s péčí o zaměstnance.

Důvody spokojenosti:	Důvody nespokojenosti:
----------------------	------------------------

12. Které z následujících možností byste uvítali ve Vašem zaměstnání? Můžete vybrat více možností, popřípadě navrhněte jiné aktivity/možnosti, které byste ve firmě zavedli.

- celofiremní soutěže (v počtu nachozených km, km najetých na kole)
- relaxační zónu
- teambuilding pobyty

- fresh days (ovoce a zelenina zdarma)
- další vzdělávání a rozvoj
- Multisport kartu (volný či zvýhodněný vstup na sportovní nebo relaxační aktivity na každý den)
 - workshopy (např. jak pracovat se stresem, předcházení syndromu vyhoření, jak pečovat o sebe a své spolupracovníky – pro lídry, zdravé stravování, zdravý životní styl)
 - odborné konzultace a poradenství (na téma zdraví, pomoc v těžkých životních situacích, stres)
 - cvičení (jóga, fitoffice – jak správně zvládat sedavé zaměstnání)
 - rozšířenou výuku jazyků (více jazyků na výběr)
 - jiné, uveďte: _____

13. Pokud jste v otázce č. 12 zaznačili „rozšířenou výuku jazyků“, měli byste zájem účastnit se kurzů i mimo pracovní dobu?

- ano
- ne

14. Jaké je Vaše pohlaví?

- žena
- muž

15. Jaký je Váš věk?

- 18–30 let
- 31–45 let
- 46–60 let
- 61 a více

16. Do které skupiny zaměstnance patříte?

- THP
- dělník

Vyplněný dotazník odevzdejte do „krabice nápadů“, která se nachází u HR oddělení. Děkuji Vám za spolupráci.

PŘÍLOHA P II: ROZHOVOR

Tazatel: Děkuji moc, že jste byl ochotný se se mnou spojit a probrat mé otázky.

Respondent: Úplně v pohodě, není problém.

Tazatel: Probereme společně otázky, které jsem Vám poslala mailem.

Respondent: Já jsem se dopředu nijak nepřipravoval, všechno bude na první dobrou.

Tazatel: Já tu mám hned jako první otázku, proč jste se rozhodli zavést wellbeing do vaší firemní strategie? Vy ve společnosti nejste zas tak dlouho, tak nevím, jestli se to týkalo přímo Vás.

Respondent: To nejsem, ale něco o tom vím. Jsem v kontaktu s těma organizacema jako například prukopnici.cz nebo Slušná firma. Prukopnici.cz to možná znáte, to je takový sdružení firem, které se snaží o zavádění wellbeingových prvků a celkově toho přístupu ke svým zaměstnancům. Slušná firma je už něco jinýho, je to spíš takovej rozměr toho podnikání, sdružení pro ty firmy, který podnikaj, nejenom firmy, ale i neziskovky s ohledem na svoje zaměstnance, na svoje okolí, komunitu. Neměl by být primárním cílem generovat zisk, to je důležitý. Protože třeba pro Atlas Copco, to je obrovskej korporát, je to švédská průmyslová firma a tam je samozřejmě primárním cílem generovat zisk, ale je tam opravdu dost významnej aspekt toho, že všechno co dělají je v souladu s ekologickými standardy, nebo se o to minimálně snaží. Stejně tak se sociálními standardy, přístup k lidem, to je spíš spojeno s těmi švédskými standardy. Každopádně wellbeing je taková věc, co si dovoluju tipnout, přišla s mojí bývalou šéfkou. To byla právě ženská, která těmhle věcem hodně rozuměla, která věděla, že ti lidi si zaslouží lidský zacházení v tý firmě a díky tomu, že se budou ve firmě cítit dobře, tak budou i oni fungovat dobře. Stejně tak firma tomu byla nakloněná, od globálních až po lokální strategie, ve smyslu toho, že ta firma se snaží se podporovat ty zaměstnance a snaží se o ně pečovat. To pečovat ej tam docela důležitý. Atlas Copco je taková firma, kde ten přístup je takovej pečovatelskej. Myslím si, že je dobrý, když není ten přístup jen pečovatelskej, ale takovej podporovatelskej, To je ještě takový jiný přístup, kdy vlastně ten pečovatelskej, to je když se o ty lidi staráte, aby se měli fajn, aby se měli jako v bavlnce, dejme tomu. A ten podporovatelskej, to je trošku jinej rozměr, v tom slova smyslu, že my dáváme prostředky k tomu, abyste si to udělali takový, jaký chcete. Tady máš prostředky, tady máš naši podporu, ale je to na tobě, jak se zařídiš. V Atlas Copcu převládá spíš ten pečovatelskej přístup. Je to korporát, je to velká firma. Kdyby to byla třeba nějaká IT firma, která by podporovala lidi v tom, ať si dělají nějaké vlastní projekty, vlastní iniciativy, tak tam by to dávalo smysl třeba daleko větší. Tady ty technologie vymýšlí úplně

někdo jinej, konkrétně tady v Praze. Myslím si, že velká změna přišla, když se rozšířilo shared centrum tady v Praze Na Pankráci, sídlí tam velký „šérdko“, takže převážně kancelářský pozice a přesunuly se kompetence z nějakýho indickýho „šérdka“ do tohoto pražskýho. Takže bylo potřeba najmout hodně lidí, řádově třeba stovku hned. A bylo to i za situace, tak cca 2 rok zpátky, pokud se nemýlím, kdy ten pracovní trh docela kulminoval, těch lidí byl nedostatek, hlavně těch volných lidí byl nedostatek a bylo potřeba ty lidi přesvědčovat o tom, aby šli k nám a tohle je jeden z takových argumentů, proč se pro to mohli rozhodnout.

Tazatel: Myslíte si, že na zavedení wellbeingu měl vliv původ firmy, že se jedná o švédskou firmu?

Respondent: Já ještě dělám pro firmu LMC, to je zase finská firma a musím říct, že se o to fakt starají, o to, jak se ten člověk má. Neříkám, že se o to potom zajímají ti jednotlivci, to je otázkou, záleží na konkrétním manažerovi. Skandinávský firmy to mají určitě výš. Když si vezmu nějaký srovnání, dejme tomu v Evropě, tak je hodně vidět, že zrovna švédský firmy, finský firmy jsou v tomhle tom hodně dopředu. A nejsou to jen věci, který se týkají nějakých benefitů. Lidí mají možnost si zacvičit v průběhu pracovní doby nebo i mimo pracovní dobu, nikdo je nešikanuje za to, že si daj kafe 5x denně, že si jdou při tom pokecat s kolegama, to je vlastně všechno součástí švédský kultury, tomu se říká „fika“. To je takovej neoddiskutovatelný nárok všech švédských zaměstnanců si dát kafe nebo zákusek v průběhu pracovní doby a právě se takhle v pohodě pobavit s kolegy v kanclu a je jedno, kolikrát denně to je. Je to prostě takovej švédskej vzor, i například IKEA, tisíckrát zmíněnej příklad, ale já si prostě myslím, že ti lidé to dělají dobře, i tady v Čechách. Ale já jsem přeskočil jednu důležitou věc, že to není jen o těch klasických benefitech. Je to i o nějaký diverzitě, To je téma, které se skloňuje ve všech skandinávských firmách. Diverzita z pohledu pohlaví, věku, z pohledu kulturního religiozního atd. To je takový jejich velký téma. Potom myslet na tu komunitu, dělat dobrý věci. Je to hodně zajímavý i pro ty lidi, co jdou do takové firmy, může to být jeden z důvodů, proč do takové firmy jdou, může to na ně působit sympaticky.

Tazatel: A co tam máte ve firmě v rámci wellbeingu. Máte tam možnost toho cvičení, co ještě dalšího?

Respondent: Je tam tělocvična a je tam hodně kurzů nebo cvičení, který jsou tam zaměstnancům k dispozici, pilates, jóga, kruhový trénink. Je tam i hodně průběžných věcí, jako workshopy, který jsou zaměřený na growth mindset – na to, jak by t lidi měli nahlížet na ten svůj život, na tu svou práci, jak se posouvat dál, jak si posouvat hranice toho dalšího

poznávání, těch dalších zkušeností, nebát se něco naučit a nezůstat na jednom bodě, kdy člověk propadne do toho absolutního stereotypu. Tak to byla teď taková série workshopů od jedny mé kolegyně. Ještě se tam pořádá „SHEC“ Day, je to Safe and Health, něco, něco a to jsou zase věci, který jsou zaměřený na to, aby se ti lidi cítili dobře. Je tam nějaký kurz na správné stravování, poskytnutí první pomoci, takovýchle věci se tam dělají. To se pořádá jednou za rok. Ty workshopy se pořádají častěji. Ten wellbeing je hlavně i v tom, že ty lidi nikdo nebuzeruje, že si mohou to kafe dát a nikdo jim nic neřekne. To je už ale takovej standard, já si nedokážu představit, že bych pracoval v nějaký firmě, kde by mi něco takovýho zakazovali. Wellbeing pak souvisí i s nějakým dobrým „leadershipem“. Ti lidi, kteří mají na starosti týmy, tak aby bylo schopní nejenom zvládnout ty lidi, ale vést je, podpořit je. Pro Atlas Copco je to určitě velká výzva, myslím, že nás čeká ještě velký kus práce. Stejně jako to LMC. Tam se na tom začalo pracovat dřív, jsou v tom vpředu. Je zase rozdíl, kdy máte manažera a kdy máte lídra. A tohle ve finále dělalo úplně nejvíc. Co si budeme říkat, nejčastějším důvodem, proč lidi odešli z práce, bylo podle výzkumů LMC kvůli šéfovi nebo jsou to peníze, lepší finanční nabídka. A wellbeing může tohle ovlivňovat fakt nejvíc, takže investovat do toho, aby se lidi stali dobrýma manažerama, ale také lídrama, ke kterým budou ti lidi vzhlížet a dokážou je motivovat jinak, než že jim budou hrozit tím, že ty jsi tohle neudělal, to je blbý.

Tazatel: U vás ve firmě se tedy neřeší striktně pracovní doba, důležité je spíš ta práce, jestli splní vše, co mají.

Respondent: Takhle, zcela upřímně, v LMCKu vůbec a u Atlas Copco je to tým od týmu. Člověk by měl být k dispozici mezi 10 a půl 3, ale všechno záleží na dohodě s manažerem. Pokud se s ním domluvil, tak nikdo neřešil, jestli tam je nebo není. Ale byly tam i týmy, který si z nějakýho důvodu potřebovaly hlídat, kolik mají přesčasů. Třeba když měli nějakou uzávěrku, bylo to nárazový, takže x posledních dnů v měsíci měli lidi hodně přesčasů a v Atlas Copco mají lidi možnost si ty přesčasy vykompenzovat tím, že si vezmou volno někdy jindy, dá se to dodržovat. Mně to bylo třeba jedno, kolik přesčasů sem měl, nezajímal jsem se o to, ale někde se to řešilo, byly tam docházkový listy, ale docházku využívá minimum týmů, jen kde je to potřeba. Ale na druhou stranu je to zase o důvěře těch lídrů vůči svým lidem, v tomto systému by se to bez toho docházkovýho listu obešlo. Mně se to třeba netýkalo, mně kdyby řekli, že si mám pípat, tak bych se ptal proč jako. Já pracuju víc než bych musel a jsem s tím v pohodě. Přejde mi to jako nástroj úplně zbytečný kontroly. Takže ta volnost, ta svoboda tam v tý práci je. Na některých pozicích mají lidi nalajnovaný, co dělat, a to, že firma přijde s tím, že pokud máš nějaký nápad, inovaci, tak sem s tím, je

pro tu firmu samozřejmě skvělý. Ale tvrdit, že je to nějaká výhoda firmy, je nesmysl, protože to je primárně výhodný pro tu firmu, ne pro toho člověka. Tenkrát v minulosti to psal i Atlas, to mi přišlo dost divný, protože si myslím, že je to automatický, že po mně firma chce přijít s nějakýma nápádama, to mi přijde samozřejmý. A z pohledu té flexibility, když to vezmu celkově, tak flexibilita má x rozměrů. Můžu to být flexibilita časová nebo místa, to, že si můžou vybírat to, co budou dělat, jak budou oslovovat klienty, co se týče pojišťováků, obchodníků apod. A pak ta flexibilita může být z pohledu různorodosti té práce. Já kromě toho, že mám nějaký standardní povinnosti, tak ještě k tomu si můžu vybrat projekt, kterej mě prostě zajímá a je na mně, jestli do toho půjdu nebo ne. Ještě někde mají tu strukturu v malých firmách nebo IT firmách, kde ten tým nemá žádnýho šéfa. Funguje to tak, že tam je plochá organizační struktura a v nějakým backlogu, nějakým seznamu úkolů si odebírají to, co je zajímavá, co ho baví. Samozřejmě vždycky musí někdo udělat i to, co ho nebaví, ale vždycky se najde nějaký člověk, kterej se toho dobrovolně ujme, je to zase způsob, jak si tu práci oživit. Je to příklad zase z jiné firmy, jak je to možné i vést. To je korporátu nepředstavitelný.

Tazatel: To si moc nedokážu představit, že by to šlo takto zařídit v korporátu.

Respondent: Tak samozřejmě, že by to šlo. Záleželo by na jednotlivým šéfovi. Ne teda šéfovi týmu, mohl by tam být jeden, co to zastřešuje, ale dělení té práce by mohlo probíhat takovým způsobem. A ne stylem, tady to máš. Je pravda, že představa, že v korporátu je tým, který nemá šéfa, je nereálný. Už jen ta představa, že v té struktuře je tým, který nemá šéfa... Třeba jako experiment by to mohl zkusit i korporát, to nemusí být jen malé firmy.

Tazatel: Vy jste říkal, že s tím přišla Vaše šéfka, koho do toho zapojila, nebo co si o tom zjistila a sama se do toho pustila.

Respondent: Myslím si, že tam byla na začátku spolupráce s těma Průkopníkama, ale spíš v tom smyslu výměny zkušeností. Tam se spíš schází jednou za čas, kde se diskutuje a diskutuje se fakt slušně. Ti průkopníci.cz mi dávají fakt smysl, že to není jen nějaký plácání a není to, jakože se tam řeší něco, co bylo tisíckrát řešený někde jinde, ale většinou je to na konkrétní téma. Já jsem v tomhle pragmatickej člověk a ta diskuze mi tam vždycky přišla neskutečně výživná. To se nestává úplně často, upřímně řečeno hlavně v HR komunitě, kde naopak je hromada různěch konferencí, seminářů atd, kde mi to naprosto chybí. Přijde mi, že je tam hromada omáčky a primárně ten, kdo to organizuje, si o to řekne prachy. Průkopníci, to je něco jinýho. To jsou lidi, kteří tam jsou na dobrovolné bázi a hlavně ty zkušenosti mají, nebaví se jen v nějaký teoretický rovině. Ten člověk říká, já jsem tohleto, tohleto a může to mít takovýhle dopad a může se pak pobavit s těma lidma o implementaci

ve své vlastní firmě a získat různé pohledy od jiných lidí. Takže to mi tam fakt přišlo dobrý, na rozdíl od jiných HR komunit.

Tazatel: A to je pravidelný setkávání s nimi, nebo to bylo třeba jednou.

Respondent: Je pravidelný, je to asi jednou za čtvrt roku. Takže tohle mi přišlo super, z těch HR komunit...ale ono je to spíš o tom, koho hledáte. Jestli hledáte nějaký progresivnější HR, taky ty progresivnější přístupy, tak těch skupin není zase úplně tolik, kde by ta diskuze probíhala na nějaký úrovni. No, ptejte se klidně dál.

Tazatel: Narazili jste na nějaké bariéry při zavádění wellbeingu? Jestli je třeba většina zaměstnanců ochotná na to přistoupit, mají to nastavení v hlavě, nebo že těch výhod nevyužívají.

Respondent: Je jasný, že když do té firmy lidi jdou, tak vědí, do které firmy jdou a jdou tam kvůli tomu. Hodně těch věcí je na dobrovolné bázi. Nikdo nikomu nenutí jít na kurz, na cvičení atd. Na druhou stranu záleží, jak k tomu přistupujete. Jestli děláte ten nábor důkladně, že se na něj díváte hlavně tou kvalitativní optikou, že jsou to super lidi, kteří vám v té firmě fakt vydrží, se kterými vy jste v pohodě, oni s vámi v pohodě, tak tohle ve finále neřešíte. Třeba tady v Atlasu je extrémně nízká fluktuace. Fluktuace v nějakých divizích je 2 %, nezdravá fluktuace ve finále, že jsou tam už hodně dlouho. Ale to jsou spíš ty technický divize, to se dá pochopit. A v tom „šéřdku“ je to nějakých 6-8 %. Při tom standard v centrech tady v Praze je někde jinde. Optimální fluktuace je na nějakých 10, 12 %, pokud se nemýlím. Ale Atlas se vždycky držel pod touhleto hodnotou. Ti lidi se prostě cítí fajn, nechtějí odcházet, ale nechci to zase malovat na růžovo, ty věci se můžou pořád měnit. Firma by na to měla reagovat a musí na tom makat. Několikrát jsme si ověřili, že se nesmí zaspát například ta mzdová hladina. Třeba v IT byl ten růst za posledních 5 let neskutečněj, a pokud to ta firma nezachytila, tak už má ta firma velkej problém. Protože pokud dostal z jiné firmy nabídku o 20, 30 % vyšší, tak i když tam měl kamarády a všechno tam fungovalo, tohle může být ale rozhodující pro změnu pracovní pozice. Ale abych se vrátil, tady do „šéřdku“ přišlo hodně lidí v posledních 2 letech, 2,5 letech, takže tady už to bylo nastavený, věděli, jak to tu chodí, takže oni s tím byli seznámení a je to důvod, proč v té firmě zůstávají. Víme, že je to konkurenční výhoda Atlasu proti ostatním firmám. Tady se pořád jede dost přesčasů, tady jde spíš o to, aby se ti lidi nevyšřavili a nechat je žít ty svoje životy, protože work-life balance tady není jen fráze, ale realita. Kolega se potřeboval ve 3 sbalit a jet za svou rodinou, každý den, tak nebyl problém, tak sis to prostě dodělal večer. Je to samozřejmě pozice od pozice, u některých je to lehčí, u některých těžší. Třeba v LMC byli lidi v Sales nebo z call centra, a tam to moc vymyslet nejde, to je spíš potřeba zařadit zkrácený úvazky. Zkrácený úvazky,

to je další velký téma Atlasu. Ne v těch technických divizích, ale v tom „šérdku“. Kdy na úvazek tam pracuje šestina lidí, si myslím. Takže jít sem na zkrácený úvazek není problém. Samozřejmě ne každý ho chce, to je další věc. No ale k tomuhle poznání dojde více firem. Ty predikce už byly takový, že můj kolega z LMC říkal, že jestliže naše rodiče měli práci na celý život, tak generace jejich dětí, což jsem já, měla za život těch prací třeba 5, ale jejich děti budou v jednom okamžiku dělat 5 prací. Já to třeba takhle mám dneska, dělám pro vícero firem a mně to takhle vyhovuje. Ale jsou lidi, kterým by to takhle třeba nevyhovovalo, že uvítají takovou větší formálnost, formálnost ve slova smyslu, že to mají jasně nastavený. Že to, co dělají, dělají pro jednoho, protože ono je to náročný skákat z jednoho projektu na druhý. To není o tom, že řešíte 15 minut tohle to, 15 minut támhle to, spíš je to v daleko větších intervalech. Ale to je třeba věc, kterou má vícero lidí v Atlasu. Je to spíš taková věc, kterou má mladší generace, do které se teda já počítám. Hodně mých kolegů je mladších než já a prostě to považujeme jako standard. I podle průzkumu, co jsem dělal jedné pojišťovně, tak flexibilita nabývá velký důležitosti, že je to kolikrát pro ty lidi top priorita. Ne jen pro rodiče s dětma, ale naprosto pro každého. Lidi prostě nechtějí, aby na ně někdo divně koukal, že jdou ve 4 z práce, to je jejich věc. A to je i v tom mentálním nastavení, musí to projít ještě takovou evolucí myšlení, není to ještě takovým standardem. Hodně lidí se na to dívá tak, že když nesedíš v kanclu, tak přece nemůžeš pracovat, že nic neděláš. Takže je to hodně o důvěře.

Tazatel: K čemu si myslíte, že ten wellbeing přispívá v Atlasu, nízká fluktuace, spokojenost, co ještě myslíte, k čemu by to mohlo přispět.

Respondent: Určitě to, co jste zmínila. Zase nesmíte vytvořit takovou zlatou klec pro ně, kdy jim budete pořád něco dávat a oni budou akorát nespokojení a budou si pořád na něco stěžovat. To je potřeba přejít z toho pečovatelského na ten podporovatelský systém. Protože to může všechno hodně změnit, když přenesete tu odpovědnost na ty lidi. Ty firmy se toho sice bojejí, ale může to být super někdy. Přece lidi, kteří se na něčem podílejí, tak k tomu mají úplně jiný vztah, je to můj boj, je to věc, kterou musím řešit i já. Takže je potřeba to lidem nepřinášet na zlatém podnose. Jinak je to takhle, fluktuace, spokojenost, efektivita...nevím, to netuším. Je jednoduchý tvrdit, že čím budou ti lidi spokojenější, tím budou efektivnější. Nepřichází s tím ten tlak na tu efektivitu podle mě. Neznamená, že když budu spokojenější, tak udělám ty věci za 6 hodin místo 8, takže s tou efektivitou to nemusí úplně souviset. Víím, že se to v nějakých výstupech objevuje, ale tohle nemám tedy nijak podložený.

Respondent: A tu spokojenost zaměstnanců zjišťujete nějak pravidelně, stará se o to například někdo z HR, jak to mezi spolupracovníky funguje apod.

Tazatel: Jo, to teď hodně řešíme. My máme jednou za dva roky takovej inside, průzkum spokojenosti napříč celou firmou, ale to je hrozně málo, jednou za dva roky se na něco takovýho zeptat. My si děláme vlastní průzkumy ještě během roku, kde zjišťujeme, s čím jsou lidé spokojení, na co jsou hrdí v té firmě, zároveň se jich ptáme, co by je zvedlo z té židle a šli by někam jinam. Ale co se týče takové té průběžnější formy, tak už nějakou dobu v LMC probíhá, co tam dali dohromady Arnolda, to je taková platforma různých výzkumů na jedno konkrétní téma, těch témat je v průběhu roku třeba 20. Ptáte se na jednu věc pomocí té platformy, můžete si vybrat jeden konkrétní problém, který u lidí zazněl, jestli to chtějí řešit, s kým by to chtěli řešit atd. a natlačit to pak do nějakýho konkrétního řešení, které by mohlo mít nějaký konkrétní dopad. Ted' zrovna řešíme, že by se Atlas Copco zapojil do projektu Arnolda, ale takovýchhle nástrojů už je víc. Třeba 3 roky zpátky jsme v LMC používali finskou platformu, která fungovala vcelku podobně. Byla jak tím velkým výzkumem, tak i malým výzkumem v průběhu toho roku a mohli si klidně i ti manažeři z týmů dělat výzkumy sami. Ale kromě toho HR pravidelně komunikuje s manažery, snaží se sledovat, co se děje v týmu, ale zase je v tom nevýhoda, protože dostáváte informace jen z jednoho pohledu, od těch manažerů, ten manažer tam může fungovat jako filtr.

Tazatel: Atlas Copco je výrobní firma a co ti lidi z výroby, využívají něco takového v rámci wellbeingu, mají na to vůbec prostor?

Respondent: To je strašně dobrej dotaz. Třeba na Moravě je vakuová technika, jinak jsou 2 velký shared centra, jedno v Praze, jedno v Brně a plus v Praze jsou další dvě pobočky, které jsou takový obchodně-servisní. Je tam hodně lidí z obchodu, z produktové podpory a ze servisu. Servis těch kompresorů, generátorů atd. No a je pravda, je nejlepší přístup k těmto vymoženostem mají ti lidi v „šéřdku“, co sídlí na Pankráci. Ale v pobočkách je tam hodně lidí, kteří pracují v terénu, to je celkově komplikovaný. Jak těmto lidem vykompenzovat, protože tihle lidi jsou od těch benefitů odřízli, od těch fyzických benefitů i s tou flexibilitou je to tam složitý. Ten člověk tam prostě funguje jako servisák a ti zákazníci jsou tam jen od nějaké doby do nějaké doby. Takže nastavovat si tam, kdo, kdy, kam chce jet, nejde. Takže tohle je určitě složitý, aby ti lidi zase neřekli, že my v kancelích máme všechno, a co máme my. Takže se spíš snažíme dělat nějaký společný akce ve větší frekvenci, společný snídaň nebo nějaký teambuilding. I když to je teď těžký říct, protože všechny firmy budou primárně škrtat na těchto věcech. Je to hodně těžký no, ale zase někteří servisáci mají možnost si v regionu operovat sami, pořád makají z domova, vůbec nejezdí do toho kanclu. Nebo

možná jednou za 14 dní, pak jedou zpátky do terénu. Ale to mi zase přijde jako velká přidaná hodnota. Je pak důležitý udržet tu firemní kulturu, ať to vše sedí. Ale co si budeme, když jsou ti lidi na jednom místě, tak je to jednodušší a je jedno, jestli je to výroba nebo cokoliv jiného, ale je to snadnější, než když je každý někde jinde.

Tazatel: A máte nějaké mezinárodní týmy, nebo jste všichni Češi.

Respondent: Mezinárodní. V „šéřdku“ je těch národností třeba 20. V ostatních divizích je to jak kde, například v divizi na Chodově, kde komunikují hodně s automotive průmyslem, tak tam je to taky hodně mezinárodní, často Východní Evropa. U nás v „šéřdku“ je to tak globál, Italové, Korejci, Američani, Čínani apod.

Tazatel: A myslíte, že to na to má vliv? Že jsou ti zaměstnanci například zvyklí se víc respektovat, že to napomáhá k tomu vnitřnímu nastavení, spokojenosti, wellbeingu?

Respondent: Myslím si, že proto tam lidi jdou. Že se jedná o mezinárodní prostředí a už bych se zase vracel k tomu stejnému. Ti lidé tam chodí, protože jsou s tím prostě v pohodě, chtějí pracovat v takovém prostředí, kde se o ty lidi pečuje, kde je někdo podporuje. Co je dobrý, tak myslet na to, že když tam máte muslima a nějaký teambuilding, takže by nemělo být jen grilovaný vepřový, ale i jiný možnosti. To může vypadat jako maličkost, ale je to poměrně důležitý. Ale to stejný se týká vegetariánů, těch je taky čím dál víc.

Tazatel: A jak je to u vás ve firmě s tím wellbeingem, uvědomují si lidi, co to znamená... vy jste říkal, že většinou tam kvůli tomu lidi jdou, ale...

Respondent: Určitě všichni ví, že tam ty možnosti jsou, protože se to tam řeší od rána do večera. Ale nejspíš to neznají pod pojmem wellbeing, což je podle mého úplně vedlejší. Je dobrý vědět, že ty možnosti mají, zažívat ty věci, ale je jedno, jak se to jmenuje. Takže tuší, co to je, protože se tu o tom mluví. Ono to zní všechno hezky, ale ne každé to ocení. Někoho to nezajímá, co vše může v práci mít. Jen si chce oddělat hodiny a jít domů.

Tazatel: To máte pravdu. Ale je dobré, že takové firmy existují a že si lidé mohou vybrat, kde by chtěli pracovat. Já myslím, že už je to vše, na co jsem se vás chtěla zeptat. Moc děkuji za váš čas a ochotu, bylo to pro mě zajímavé.

Respondent: Nemáte vůbec zač. Pak budu moc rád, když mi pošlete nějakou zpětnou vazbu, co z toho pomohlo, nějaký výstup.

Tazatel: Určitě se ozvu, až se mi to podaří dát nějak dohromady. Přeji hezký zbytek dne a na shledanou.

Respondent: Mějte se krásně a hodně štěstí.