

# **Analýza současného stavu firemní péče o zaměstnance ve vybrané firmě**

Barbora Novotná

---

Bakalářská 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 BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**  
(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Barbora Novotná**  
Osobní číslo: **M17927**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**  
Forma studia: **Prezenční**  
Téma práce: **Analýza současného stavu firemní péče o zaměstnance ve vybrané firmě**

## Zásady pro vypracování

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši na téma péče o pracovníky a firemní wellbeing.

#### II. Praktická část

- Provedte analýzu současného stavu firemní péče o pracovníky ve vybrané společnosti.
- Navrhněte firmě doporučení ke zlepšení péče o pracovníky.

### Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**  
Forma zpracování bakalářské práce: **Tištěná/elektronická**

**Seznam doporučené literatury:**

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015, 920 s. ISBN 9788024752587.
- BURIANOVÁ, Milada. *Tajemství harmonie: Životní rovnováha*. 1. vyd. Praha: Esence, 2018, 96 s. ISBN 97880756496430.
- FURMAN, Ben a Tapani AHOLA. *Nikdy není pozdě na spokojený tým: model dvojité hvězdy*. 1. vyd. Praha: Portál, 2017, 135 s. ISBN 9788026212560.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015, 400 s. ISBN 9788072612888.
- RATH, Tom a Jim HARTER. *Wellbeing: The Five Essential Elements*. 1st ed. New York: Gallup Press, 2010, 240 s. ISBN 9781595620408.

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

Datum zadání bakalářské práce: **6. ledna 2020**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **19. května 2020**

L.S.

---

**doc. Ing. David Tuček, Ph.D.**  
děkan

---

**Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.**  
ředitel ústavu

## **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;
- byl/a jsem seznámen/a 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 užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-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, považují 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

Jméno a příjmení: .....

.....

podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se zabývá péčí o zaměstnance a firemním wellbeingem. Cílem práce je prostřednictvím analýzy zjistit, jaký je současný stav firemní péče o zaměstnance v České spořitelně, a.s. a na základě získaných výsledků přinést společnosti návrhy, které povedou ke zlepšení péče o zaměstnance. V rámci analýzy jsou použity následující metody sběru dat: dotazníkové šetření, rozhovory se zaměstnanci, rozhovor s personalistkou, studie vnitropodnikových dokumentů a analýza hodnocení zaměstnanců. Na základě uvedených metod bylo zjištěno, že společnost se péčí o zaměstnance zabývá ve velké míře, ale i přes to se zaměstnanci potýkají se stresem, který je spojen s velkým množstvím úkolů, částí zaměstnanců nevyhovuje koncept open space kanceláří a část zaměstnanců není spokojena s pracovní dobou. Mezi navržená doporučení ke zlepšení péče o zaměstnance, a tím zvýšení jejich spokojenosti, patří úprava pracovní doby, úprava pracovního prostředí tak, aby měli zaměstnanci více soukromí a klidu na práci, zavedení dodávky ovoce na pracoviště, společné lekce cvičení, kurzy meditace a kurzy koučinku pro manažery.

**Klíčová slova:** péče o zaměstnance, firemní wellbeing, spokojenost zaměstnanců, stres, rovnováha osobního a pracovního života

## **ABSTRACT**

The bachelor's thesis deals with employee care and corporate wellbeing. The aim of the bachelor's thesis is to use the analysis to find out what is the current state of corporate care for employees in Česká spořitelna, a.s. and based on the results bring the company proposals that will lead to improved employee care. The following methods of data collection are used in the analysis: questionnaire survey, interviews with employees and with a HR manager, a study of company documents and an analysis of employee ratings. Based on these methods it was found that the company takes care of employees to a large extent, but even so employees face stress, which is associated with a large number of tasks, some employees are not satisfied the open space offices and some employees are not satisfied with work time. Suggested recommendations for improving employee care and thus increasing employee satisfaction include adjusting working hours, adjusting the work environment so that employees have more privacy and peace of mind at work, introducing fruit delivery to the workplace, exercise lessons, meditation courses and coaching courses for managers.

**Keywords:** care of employees, corporate wellbeing, employee satisfaction, stress, work-life balance

## **Poděkování**

Velmi ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování vedoucí bakalářské práce, Ing. Petře Benyahya, Ph.D., za čas, který mi věnovala při zpracovávání mé bakalářské práce. Velmi si vážím cenných rad, připomínek a informací, které mi poskytla.

Dále bych ráda poděkovala personální manažerce za poskytnuté informace a pomoc při zpracovávání praktické části, a dále také zaměstnancům, kteří mi byli ochotni poskytnout rozhovor a vyplnit dotazník.

Na závěr bych ráda poděkovala své rodině a přátelům, kteří mi byli neuvěřitelnou oporou.

*Motto:*

*„Úspěch není klíčem ke štěstí. Štěstí je klíčem k úspěchu. Když milujete to, co děláte, budete v tom úspěšní.“*

*Albert Schweitzer*

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

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 PÉČE O ZAMĚSTNANCE</b> .....	<b>12</b>
1.1 VYMEZENÍ POJMU PÉČE O ZAMĚSTNANCE.....	12
1.2 PRACOVNÍ DOBA A PRACOVNÍ REŽIM.....	13
1.2.1 Flexibilní pracovní režimy .....	14
1.2.2 Flexibilní pracovní doba a z ní vyplývající přínosy.....	15
1.3 PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ .....	15
1.4 BEZPEČNOST A OCHRANA ZDRAVÍ PŘI PRÁCI .....	18
1.5 PRACOVNÍ VZTAHY .....	18
1.6 ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ .....	19
1.6.1 Osobní rozvoj zaměstnanců .....	21
<b>2 WELLBEING</b> .....	<b>23</b>
2.1 KLÍČOVÉ PRVKY WELLBEINGU .....	23
2.2 FIREMNÍ WELLBEING .....	24
2.2.1 Přínosy a vlivy firemního wellbeingu.....	25
2.2.2 Program firemního wellbeingu .....	27
2.3 ZABEZPEČOVÁNÍ WELLBEINGU ZAMĚSTNANCŮ .....	28
2.3.1 Rovnováha mezi pracovním a osobním životem .....	28
2.3.2 Zvládání stresu .....	30
2.3.3 Služby pro jednotlivce a pro skupiny zaměstnanců .....	31
2.4 PRŮZKUM TÝKAJÍCÍ SE WELLBEINGU ZAMĚSTNANCŮ V USA .....	32
2.4.1 Výsledky průzkumu .....	32
2.5 PRŮZKUM WELLBEINGU ZAMĚSTNANCŮ V ČESKÉ REPUBLICCE.....	33
<b>3 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>34</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>35</b>
<b>4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI ČESKÁ SPOŘITELNA</b> .....	<b>36</b>
4.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE A PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ .....	36
4.2 HOSPODAŘENÍ ČESKÉ SPOŘITELNY .....	37
4.3 ZAMĚSTNANCI.....	40
<b>5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU FIREMNÍ PÉČE O ZAMĚSTNANCE VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>42</b>
5.1 CÍL ANALÝZY .....	42
5.2 METODY SBĚRU DAT .....	43
5.2.1 Studium vnitropodnikových dokumentů.....	43
5.2.2 Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci .....	44
5.2.3 Rozhovory se zaměstnanci .....	45
5.2.4 Rozhovor s personální manažerkou .....	45
5.2.5 Analýza recenzí spokojenosti zaměstnanců .....	46

5.3	ANALYTICKÁ ZJIŠTĚNÍ.....	46
5.3.1	Česká spořitelna jako zaměstnavatel.....	46
5.3.2	Pracovní doba a pracovní režim.....	49
5.3.3	Pracovní prostředí.....	52
5.3.4	Zdraví zaměstnanců.....	54
5.3.5	Pracovní vztahy a pracovní atmosféra.....	57
5.3.6	Rozvoj zaměstnanců.....	59
5.4	SHRNUTÍ ANALYTICKÝCH POZNATKŮ.....	62
5.4.1	Vyhodnocení výzkumných otázek.....	63
5.4.2	Vyhodnocení hypotéz.....	65
<b>6</b>	<b>NAVRHOVANÁ DOPORUČENÍ.....</b>	<b>67</b>
6.1	PRACOVNÍ DOBA A PRACOVNÍ REŽIM.....	67
6.2	PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ.....	68
6.3	ZDRAVÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	71
6.4	PRACOVNÍ ATMOSFÉRA A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ.....	75
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>77</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>79</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>85</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>86</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>87</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>88</b>



## ÚVOD

V dnešní době lidé daleko více než dříve přemýšlí nad tím, zda jsou spokojeni ve svém životě, jestli je baví a naplňuje to, co každý den dělají a jestli v tom vidí perspektivu. Proto je tolik důležité, aby se v práci cítili spokojeně. Lidé by měli dělat práci, která je baví a která je naplňuje, protože v práci stráví velkou část svého života. Navíc šťastní zaměstnanci mohou přinést daleko lepší výsledky pro celou firmu. Z tohoto důvodu si i zaměstnavatelé uvědomují, jak je důležité o zaměstnance pečovat a začali se proto o péči o zaměstnance zajímat daleko více než dříve. Řada společností zařazuje i činnosti, které pomáhají s firemním wellbeingem a pečují tak o blaho svých zaměstnanců.

U společnosti, kde je bakalářská práce zpracovávána, jsou na zaměstnance kladeny vysoké nároky. K tomu, aby firma prosperovala a dosahovala kladného hospodářského výsledku, je potřeba, aby zaměstnanci plnili cíle, které jsou jim zadávány. Zaměstnanci jsou tak vystaveni dlouhodobému stresu spojenému s plněním zadávaných úkolů. Z tohoto důvodu jsem se rozhodla provést analýzu péče o zaměstnance. Bakalářská práce se zaměří také na to, co zaměstnancům stres způsobuje, a co jim může pomoci ke zmírnění stresu, aby se cítili celkově spokojenější nejenom v práci. Při volbě tématu bakalářské práce jsem se snažila vycházet i z toho, co mě v poslední době velmi zajímá, co mi může přinést nové poznatky, a také z toho, co je v dnešní době rozebíraným tématem.

Cílem bakalářské práce je prostřednictvím analýzy zjistit, jaký je současný stav firemní péče o zaměstnance v České spořitelně, a.s. a na základě získaných výsledků přinést společnosti návrhy, které povedou ke zlepšení péče o zaměstnance. To povede i k celkové spokojenosti zaměstnanců. Bakalářská práce bude rozdělena na dvě části. Teoretická část se bude zabývat péčí o zaměstnance z teoretického hlediska. V rámci praktické části bude provedena podrobná analýza současného stavu firemního péče o zaměstnance a bude navrženo několik doporučení vycházejících ze získaných dat analýzy.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem bakalářské práce je prostřednictvím analýzy zjistit, jaký je současný stav firemní péče o zaměstnance v České spořitelně, a.s. a na základě získaných výsledků přinést společnosti návrhy, které povedou ke zlepšení péče o zaměstnance.

Pro naplnění hlavního cíle jsou definovány dílčí cíle:

- Cílem teoretické části bakalářské práce bude zpracovat literární rešerši na téma péče o zaměstnance a firemní wellbeing. Teoretická část se proto bude zabývat tím, co péče o zaměstnance zahrnuje a z jakého důvodu je ve firmě péče o zaměstnance důležitá. V rámci péče o zaměstnance bude rozebrána pracovní doba a pracovní režim zaměstnanců, jejich pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, pracovní vztahy na pracovišti a rozvoj zaměstnanců. Dále se bude teoretická část věnovat tomu, co se skrývá pod pojmem wellbeing, jaké jsou jeho klíčové prvky a jaké jsou přínosy a vlivy firemního wellbeingu, také se bude věnovat zabezpečování wellbeingu zaměstnanců. Teoretická část bude doplněna i o výzkumy v oblasti wellbeingu zaměstnanců jak z České republiky, tak i ze zahraničí. Na základě získaných poznatků z teoretické části budou formulována východiska pro praktickou část.
- Cílem praktické části bude prostřednictvím analýzy zjistit, jaký je současný stav firemní péče o zaměstnance v České spořitelně, a.s. Nejprve se bude praktická část zabývat charakteristikou vybrané společnosti, poté budou stanoveny výzkumné otázky a hypotézy. Dále bude provedena analýza současného stavu péče o zaměstnance a na základě výsledků budou navržena doporučení pro její zlepšení.

V rámci analýzy budou použity následující metody sběru dat: dotazníkové šetření, rozhovory se zaměstnanci, rozhovor s personální manažerkou, studie vnitropodnikových dokumentů a analýza hodnocení zaměstnanců na stránkách Atmoskop.cz a VímVíc.cz. Na základě uvedených metod bude zjištěno, jaké má společnost v rámci péče o zaměstnance nedostatky a jaké jsou nutné změny ke zlepšení péče o zaměstnance, a tím zvýšení spokojenosti zaměstnanců společnosti. Výsledky získané z uvedených metod budou zpracovány v programu MS Excel a prezentovány prostřednictvím grafů a tabulek. Dále budou stanoveny výzkumné otázky a hypotézy, které budou statisticky vyhodnoceny. Na základě zjištěných skutečností z analýzy a uvedených metod bude navrženo společnosti doporučení pro zlepšení péče o zaměstnance.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 PÉČE O ZAMĚSTNANCE

Podle Furmana a Aholy (2017, s. 13) jsou si lidé v dnešní době daleko více vědomi toho, že spokojenost v práci a spokojenost s psychologickým ovzduším na pracovišti je velmi důležitá. Furman a Ahola (2017, s. 13) dále tvrdí, že nepříjemná atmosféra na pracovišti a nespokojenost zaměstnanců vede k jejich frustraci, k nižším výkonům a k odchodům ze zaměstnání. Ovšem jsou-li zaměstnanci v práci spokojení, nedochází tak k velké fluktuaci, zaměstnanci více spolupracují, jejich přístup je aktivnější a více toho zvládnou (Furman, Ahola, 2017, s. 13). Podle Koubka (2015, s. 343) si i zaměstnavatelé více uvědomují, že úspěšnost a konkurenceschopnost jejich podniku je závislá na pracovnících a na jejich schopnostech, spokojenosti, motivaci a na vztahu k zaměstnavateli samotnému. Péče o zaměstnance je proto ve firmách podle Koubka (2015, s. 343) i podle Furmana a Aholy (2017, s. 13) velmi žádoucí.

Oswald, Proto a Sgroi (2015), odborníci z Univerzity ve Warwicku, provedli studii Happiness and Productivity, která přinesla zajímavé výsledky. Studie ukázala, že spokojenost pracovníků vede až k jejich 12 % zvýšení produktivity, naopak nespokojení pracovníci jsou o 10 % méně produktivní (Oswald, Proto, Sgroi, 2015).

### 1.1 Vymezení pojmu péče o zaměstnance

Koubek (2015, s. 343) tvrdí, že jasná a univerzální definice péče o zaměstnance neexistuje a je možné se setkat s různým pojetím. Podle Šikýře (2012, s. 153) by se péče o zaměstnance dala označit jako starost zaměstnavatele o své zaměstnance a o jejich pracovní podmínky. Šikýř (2016, s. 146) také říká, že péče o zaměstnance je nejenom zákonnou povinností, ale také ekonomickou nutností. Vhodné pracovní podmínky pozitivně ovlivňují nejenom spokojenost zaměstnanců, ale také jejich zdraví, motivaci, schopnosti, výsledky i samotné chování (Šikýř, 2016, s. 146).

Koubek (2015, s. 343) rozděluje péči o zaměstnance do tří skupin:

- **Povinná péče**, která je dána předpisy, zákony a kolektivními smlouvami nadpodnikové úrovně.
- **Smluvní péče**, která je dána kolektivními smlouvami na úrovni podniku.
- **Dobrovolná péče**, která pochází od zaměstnavatele samotného a jeho personální politiky.

Šikýř (2016, s.146) rozděluje péči o zaměstnance na rozdíl od Koubka pouze do dvou oblastí:

- **Povinná péče**, která vyplývá z pracovněprávních předpisů, pracovních, kolektivních a dalších smluv. Zařazuje tam pracovní dobu, pracovní prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, odborný rozvoj apod.
- **Dobrovolná péče** vyplývající z personální politiky samotného zaměstnavatele. Tam zařazuje personální rozvoj, zaměstnanecké výhody a další služby poskytované zaměstnancům na pracovišti z dobrého úmyslu zaměstnavatele.

Podle Neščákové (2013, s. 132) vyplývá péče o zaměstnance z firemní kultury každého zaměstnavatele, ale aby bylo dosaženo alespoň minimálního standardu v oblasti péče o zaměstnance, upravuje to v několika základních oblastech zákoník práce. Povinná péče o zaměstnance, která vychází ze zákoníku práce, zahrnuje pracovní podmínky zaměstnanců (§ 224 až 226 zákoníku práce), odborný rozvoj zaměstnanců (§ 227 až 235 zákoníku práce), stravování zaměstnanců (§ 236 zákoníku práce) a zvláštní pracovní podmínky některých zaměstnanců (§ 237 až 247 zákoníku práce) (Česko, 2006).

Protože do péče o zaměstnance zahrnuje řada odborníků jiné oblasti, v následujících kapitolách budou probírány ty, které budou zahrnuty v analýze a praktické části.

## 1.2 Pracovní doba a pracovní režim

Šikýř (2016, s. 151) je názoru, že zejména organizace pracovní doby a doby určené k odpočinku, má velký vliv na zdraví, spokojenost, motivaci, schopnosti, výsledky i chování zaměstnanců. Podobný názor má i Pauknerová (2012, s. 145), která tvrdí, že vhodně nastavený režim práce a odpočinku ve firmě pomáhá zaměstnancům zvládat následky únavy, stresu i některé typy zátěže. Šikýř (2016, s. 151) dále tvrdí, že je velmi důležité stanovit pracovní dobu a dobu odpočinku pro zaměstnance jak v souladu s cíli zaměstnavatele, tak zejména s ohledem na potřeby zaměstnanců. Protože by podle Koubka (2015, s. 344) mohlo docházet ke konfliktu mezi zájmy zaměstnavatele a zájmy zaměstnance v tom, jak dlouhá by pracovní doba a doba odpočinku měla být, upravuje tyto okolnosti zákon.

Podle zákona činí pracovní doba 40 hodin týdně u zaměstnanců s jednosměnným pracovním režimem, 38,75 hodin týdně u zaměstnanců, kteří pracují na dvousměnný pracovní režim a 37,5 hodin týdně platí pro zaměstnance pracující v podzemí při těžbě nerostných surovin, v důlní výstavbě, v pracovištích geologického průzkumu, a také pro zaměstnance s vícesměnným či nepřetržitým pracovním režimem (Česko, 2006). Pracovní doba se rozvrhuje do pětidenního pracovního týdne a délka směny nesmí přesáhnout 12 hodin

(Česko, 2006). Zaměstnavatel je povinen poskytnout zaměstnanci odpočinek nejdéle po 6 hodinách nepřetržité práce, u mladistvých je to již po 4,5 hodinách práce (Česko, 2006).

### 1.2.1 Flexibilní pracovní režimy

Velké oblibě se podle Šikýře (2016, s. 153) těší flexibilní pracovní režimy, které umožňují pracovní dobu rozvrhovat v souladu s provozními potřebami zaměstnavatele, ale také s osobními potřebami zaměstnanců. Stejný názor má i Koubek (2015, s. 346), který tvrdí, že flexibilní pracovní režimy se uplatňují daleko častěji, zejména ve snaze vyjít vstříc jak pracovníkům, tak i provozním požadavkům. Flexibilita pracovní doby se projevuje v délce a místě, kde je pracovní doba vykonávána, tvrdí Koubek (2015, s. 346). Za flexibilní pracovní režimy, které jsou běžně uplatňované, jsou považovány podle Šikýře (2016, s. 153) kratší pracovní doba, pružné rozvržení pracovní doby, sdílení pracovního místa a distanční práce. Cílem flexibilních pracovních režimů je podle Armstronga (2015, s. 185) udržovat spokojenost zaměstnanců, zvyšovat jejich produktivitu, snižovat náklady spojené se zaměstnáváním lidí, a také tvrdí, že flexibilní práce je stále důležitějším prostředkem zvyšování provozní efektivity.

**Kratší pracovní doba** – zaměstnanci v tomto případě náleží mzda odpovídající sjednané kratší pracovní době a zaměstnanci je přidělována práce v rozsahu sjednané kratší pracovní doby (Šikýř, 2016, s. 153).

**Pružné rozvržení pracovní doby** – směna je rozdělena do úseků základní pracovní doby a volitelných pracovních dob, kdy určení začátku, konce a jejich rozsah závisí na zaměstnavateli (Kalašová, 2016, s. 50). Při jejich stanovení by měl podle Kalašové (2016, s. 50) vzít zaměstnavatel v úvahu, jak velkou časovou flexibilitu chce svým zaměstnancům poskytnout, aby stále mohl kontrolovat splnění stanovené pracovní doby. Během základní pracovní doby musí být zaměstnanec v práci, ve volitelném úseku si zaměstnanec může sám zvolit začátek a konec pracovní doby (Kalašová, 2016, s. 51).

**Sdílení pracovního místa** – zaměstnavatel uzavře se dvěma nebo více zaměstnanci pracovní smlouvu na jedno pracovní místo, sami zaměstnanci si pak rozhodují, kdo kdy bude pracovat (Koubek, 2015, s. 347).

**Distanční práce** – v tomto případě zaměstnanec nedochází na pracoviště, ale pracuje z domu a se svým zaměstnavatelem je propojen nejčastěji telefonem nebo přes počítačovou síť (Koubek, 2015, s. 347-348).

### 1.2.2 Flexibilní pracovní doba a z ní vyplývající přínosy

Společnost Microsoft (2019) v Japonsku zavedla v rámci programu Work – Life Choice Challenge Summer 2019 pro všechny své zaměstnance volné pátky, díky kterým se společnosti podařilo zvýšit produktivitu práce o 39,9 % u svých 2300 zaměstnanců. Zaměstnancům přitom zůstaly mzdy stejné a nedošlo ani ke snížení počtu dnů dovolené (Microsoft, 2019). Podle prezidenta japonského Microsoftu za lepšími výsledky stojí zejména lepší a ekonomičtější nakládání s časem, a také kratší a daleko efektivnější schůzky (Microsoft, 2019). Kratší pracovní týden měl i dobrý vliv na životní prostředí, protože spotřeba elektřiny klesla o 23,1 % a vytištěno bylo o 58,7 % stránek méně (Microsoft, 2019). 92,1 % zaměstnanců bylo s tímto projektem spokojeno (Microsoft, 2019).

Kratší pracovní dobu vyzkoušela zavést i celá řada dalších firem podle Hrdličkové (2020). Například v roce 2018 novozélandská firma Perpetual Guardian přešla na stálý čtyřdenní pracovní týden po dvou měsících zkoušení (4dayweek, 2018). Díky tomu firma zaznamenala zvýšení produktivity o 20 % (4dayweek, 2018). Americká společnost Netflix přišla s takzvaným neomezeným volnem, kdy si zaměstnanci sami volí, kdy využijí volna a kdy půjdou do práce (Netflix, ©2020). Zaměstnanci tak mohou odpočívat vždy, když to jejich mysl a tělo vyžaduje (Netflix, ©2020).

Podle Hrdličkové (2020) nejen ve světě, ale i v řadě českých firem zavádějí flexibilní pracovní úvazky a zkracují pracovní dobu. Beránková (2019) uvádí, že jedna z českých firem, která se pokusila zkrátit pracovní dobu z osmihodinové na sedmihodinovou, je společnost Vašečočky.cz (Beránková, 2019). V Direct pojišťovně nastavili možnost čerpat volno neomezeně, podobně jako u americké společnosti Netflix, zaměstnanci si díky tomu mohou brát volno tak, jak potřebují a jak jim to vyhovuje (Hrdličková, 2020).

## 1.3 Pracovní prostředí

Pauknerová (2012, s. 114) je názoru, že na zaměstnance v pracovním prostředí působí mnoho vnějších vlivů a mají na prožívání a chování pracovníků značný vliv. I Koubek (2015, s. 353) tvrdí, že pracovní prostředí působí na pracovní pohodu pracovníka, na jeho výkon i na jeho zdravotní stav. Pracovním prostředím Armstrong (2015, s. 509) označuje místo vykonávání práce, pracovní místo, pracovní podmínky i způsob, jakým s lidmi zacházejí jejich nadřízení a spolupracovníci. Podle Šikýře (2016, s. 156)

pracovní prostředí tvoří všechny fyzikální, chemické, biologické, sociální, kulturní a další činitelé, kteří v průběhu pracovního procesu na zaměstnance působí.

Mikuláščík (2015, s. 305) zahrnuje do pracovního prostředí a pracovních podmínek:

- **Organizační podmínky**, kam zařazuje styl jednání a organizační schopnosti vedení.
- **Materiálně-technické podmínky**, kam zařazuje kvalitu materiálu, strojního zařízení a surovin.
- **Sociální podmínky**, kam začleňuje mezilidské vztahy na pracovišti, týmovou práci, soutěživost a mocenské prosazování některých jedinců.
- **Fyzikální kvality prostředí**, tedy osvětlení, mikroklima apod.
- **Informačně-vědomostní podmínky** neboli informační technologie.
- **Bezpečnostní podmínky**, kam řadí bezpečnost práce, ochranné pomůcky, chemické látky.
- **Hygienické podmínky**, kam zařazuje sociální zařízení a čistotu prostředí.
- **Subjektivní předpoklady** týkající se schopností a odolností pracovníka, dále jeho osobnostních rysů, jeho hygienických návyků apod.

Podle Mikuláščíka (2015, s. 305) musí pracovní podmínky a prostředí respektovat dané normy, a též potřeby a požadavky zaměstnanců, aby byly utvářeny takové podmínky, které vyvolávají pocit spokojenosti. Také Armstrong (2015, s. 509) tvrdí, že při vytváření systému vykonávání práce a jednotlivých pracovních míst, je třeba vzít v úvahu potřeby lidí, kterých se to týká a pracovní podmínky musí splňovat požadavky týkající se zdraví a bezpečnosti. Mikuláščík (2015, s. 305) dodává, že optimální pracovní podmínky pozitivně působí na výsledky práce, na zdraví a kvalitu života pracovníků, na jejich seberealizaci, výchovu a rozvoj.

Koubek (2015, s. 353) je názoru, že *„personální práce se v souvislosti s pracovním prostředím soustřeďuje zejména na prostorové řešení pracoviště, fyzikální podmínky práce a sociálně psychologické podmínky práce.“*

V případě, že se jedná o prostorové řešení pracoviště, je podle Koubka (2015, s. 353) nutné zaměstnanci zajistit:

- **Vhodnou pracovní polohu** a vyvarování se jednostranné zátěže střídáním poloh.
- **Optimální zorné podmínky**, aby odpovídaly zrakové náročnosti práce.



- **Správnou výšku pracovní plochy**, vhodné je zajistit variabilně nastavitelnou výšku pracovní plochy a sedadla tak, aby se co nejlépe přizpůsobila postavě pracovníka.
- **Optimální pohybové prostory** pro práci rukou i nohou.
- **Pohodlný přístup na pracoviště**, zajistit přístupové cesty bez překážek.

Koubek (2015, s. 353) dále uvádí, že fyzikální podmínky práce je možné objektivně měřit a jejich požadovaná úroveň je upravována hygienickými předpisy pro ochranu zdraví pracovníka. Mezi hygienické předpisy Koubek (2015, s. 353–354) zařazuje:

- **Pracovní ovzduší**, které je tvořeno teplotou, vlhkostí, čistotou a rychlostí proudění vzduchu. Pro zaměstnance je opravdu důležité zajištění tepelné rovnováhy, žádoucí je i přiměřená vlhkost vzduchu a velký důraz by měl být kladen na kontrolu hodnot znečištění pracovního ovzduší, aby nepřekročily přípustné limity.
- **Osvětlení**, u kterého se sleduje hlavně osvětlenost, rovnoměrnost osvětlení, směr osvětlení a barva osvětlení.
- **Hluk**, který se definuje jako zvuk, který má nepříjemný, rušivý či škodlivý účinek na člověka. Největším nebezpečím je, že hluk působí skrytě, napadá lidský organismus soustavně a účinky se kumulují.
- **Barevná úprava pracoviště** je využívána jako nástroj signalizace, pro zlepšení světelných podmínek, pro psychologické ovlivnění pracovníka a k dosažení estetických účinků.

Fyzikální podmínky mají značný vliv na pracovní výkon, na tělesný a duševní zdravotní stav zaměstnanců a tím, že mají vliv na duševní rozpoložení a pohodu pracovníků, mohou ovlivňovat i mezilidské vztahy na pracovišti (Koubek 2015, s. 354).

Sociálně psychologické podmínky práce souvisejí podle Koubka (2015 s. 354-355) s tím, jestli člověk pracuje izolovaně od ostatních pracovníků nebo je v neustálém kontaktu s ostatními pracovníky. Při vytváření pracovních podmínek je nutné brát v úvahu, že člověk je od přírody tvor společenský, jak uvádí Koubek (2015, s. 355). Přílišná izolace pracovníků může mít totiž podle Koubka (2015 s. 355) vliv na jejich psychickou pohodu, a to se může odrazit i na práci a pracovním výkonu.

Tyto okolnosti by každý zaměstnavatel měl brát v úvahu při vytváření pracovišť a pracovních skupin, tvrdí Koubek (2015, s. 356).

## 1.4 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Šimek (2015) uvádí, že bezpečnost a ochrana zdraví při práci neboli BOZP je mezivědní obor zahrnující legislativou stanovená pravidla a opatření jejichž úkolem je, aby se předcházelo ohrožení života a zdraví zaměstnanců při práci nebo jejich ztrátám na životě. Dle Armstronga (2015, s. 516) se jednotlivá pravidla a opatření proto zaměřují především na prevenci nehod, a také na minimalizaci výsledných ztrát a škod na zdraví a majetku. Hlavními principy BOZP je tedy provádění tzv. řízení a analýz rizik, kontrolování stavu a fungování jednotlivých opatření s následným předcházením rizik, zlepšení stavu a odstraňování zjištěných závad, uvádí Šimek (2015).

## 1.5 Pracovní vztahy

Koubek (2015, s. 326) tvrdí, že *„pracovní vztahy, jejich kvalita, vytvářejí rámec významně ovlivňující dosahování cílů organizace i pracovních a životních cílů jednotlivých pracovníků. Korektní, harmonické, uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí produktivní klima, které má velmi pozitivní vliv na individuální, kolektivní i celoorganizační výkon. Příznivě se odrážejí ve spokojenosti pracovníků a přispívají ke sladování individuálních zájmů a cílů s cíli a zájmy organizace.“*

Pauknerová (2012, s. 194) uvádí, že význam sociálních vztahů v pracovním prostředí je dán tím, že prostřednictvím těchto vztahů dochází k uspokojování sociálních potřeb člověka. I Bednář (2013, s. 194) říká, že na spokojenost v pracovním procesu má velký vliv to, jaké sociální vazby zaměstnanec v pracovním prostředí obklopuje.

Šikýř (2016, s. 162) rozděluje pracovní vztahy na formální a neformální, které vznikají v organizaci i mimo ni. Mezi formální vztahy řadí Šikýř (2016, s. 162) zejména pracovněprávní vztahy, které jsou spojené s výkonem práce a jsou upravovány pracovněprávními předpisy. Dále Šikýř (2016, s. 162) rozlišuje vztahy individuální pracovněprávní, které vznikají mezi zaměstnavateli a zaměstnanci, a kolektivní pracovněprávní vztahy vznikající mezi zástupci zaměstnanců (odborné organizace, rada zaměstnanců) a mezi zaměstnavateli. Neformálními pracovními vztahy jsou podle Šikýře (2016, s. 162) běžné mezilidské a společenské vztahy, které vznikají spontánně a přirozeným způsobem mezi jednotlivci v dané organizaci, jejich úroveň ovlivňuje chování jednotlivců i fungování organizace. Všichni zaměstnanci by měli dodržovat zákony, lidská práva a zásady slušného chování (Šikýř 2016, s. 162). Určitou oporou jak formálních,

tak i neformálních vztahů mezi zaměstnavateli a zaměstnanci, jsou takzvané psychologické smlouvy, jak uvádí Šikýř (2016, s. 162-163).

### **Psychologická smlouva**

Armstrong (2015, s. 484) označuje psychologickou smlouvu jako soubor nepsaných očekávání, která existují mezi zaměstnanci a jejich zaměstnavatelem, psychologická smlouva je oporou zaměstnaneckého poměru. Armstrong (2015, s. 484) dále dodává, že jednotlivá nedorozumění, která se mezi zaměstnanci a zaměstnavateli objeví, často vedou k neshodám, ke vzniku stresu a napětí mezi nimi, v konečném důsledku to může vést až k ukončení zaměstnaneckého poměru. Právě z tohoto důvodu je podle Armstronga (2015, s. 484) velmi důležité řídit tato očekávání a vyjasňovat si představy týkající se toho, co od sebe navzájem očekávají. Psychologická smlouva se z pohledu zaměstnanců stará zejména o nestranné, konzistentní a spravedlivé jednání ze strany zaměstnavatele (Armstrong, 2015, s. 484). Z pohledu zaměstnavatele pokrývá psychologická smlouva slib od zaměstnanců, že budou ochotní, loajální, budou vynakládat úsilí a schopnosti ve prospěch zaměstnavatele, uvádí Armstrong (2015, s. 484).

## **1.6 Rozvoj zaměstnanců**

Rozvojem označuje Armstrong (2015, s. 335) rozšiřování schopností zaměstnanců nebo realizace jejich potenciálu. Koubek (2015, s. 357) tvrdí, že personální rozvoj se především zabývá péčí o kvalifikaci, o její prohlubování, a také o její rozšiřování. V případě, že se zaměstnavatel zajímá o vzdělávání a vytváření podmínek pro vzdělávání svých zaměstnanců, pozitivně tím ovlivňuje nejen jejich motivaci, ale také jejich spokojenost, zvyšuje tím atraktivitu zaměstnání v organizaci a formuluje tím pracovní sílu, to vše tvrdí Koubek (2015, s. 357). Na význam personálního rozvoje se podle Čejky (2015 s. 5-6) dá pohlížet ze dvou pohledů. Z pohledu organizace je personální rozvoj důležitý pro naplnění vizí a cílů do budoucna (Čejka 2010, s. 6). Pro zaměstnance je personální rozvoj důležitý z hlediska osobního rozvoje, protože přispívá k seberealizaci, motivaci a spokojeností s prací a v práci (Čejka, 2010, s. 6). Armstrong (2015, s. 335) je toho názoru, že je důležité, aby se organizace starala i o osobní potřeby rozvoje a růstu jejich zaměstnanců. Díky tomu bude podle Armstronga (2015, s. 335) organizace daleko lépe uspokojovat potřeby lidí, mimo jiné se i díky tomu stane atraktivnějším místem pro práci. Zásadní věcí pro rozvoj zaměstnanců je vytvářet prostředí,

ve kterém jsou zaměstnanci podněcováni k tomu, aby se vzdělávali a rozvíjeli, tvrdí Armstrong (2015, s. 335).

### **Plánování zkušeností**

Armstrong (2015, s. 360) uvádí, že plánování zkušeností je jednou z metod personálního rozvoje zaměstnanců. Díky této metodě si zaměstnanci podle Armstronga (2015, s. 360) osvojí znalosti a dovednosti, které potřebují k výkonu práce, která je jim svěřena. Mimo jiné je připraví podle Armstronga (2015, s. 360) i na přijetí dalších povinností a větší odpovědnosti. Armstrong (2015, s. 360) je toho názoru, že je v první fázi nutné vytvořit program, ve kterém dojde ke stanovení toho, co je nutné, aby se zaměstnanci naučili tam, kde nové zkušenosti získávají. Zaměstnancům by měl být k dispozici i mentor, který zajistí, aby se zaměstnancům na základě tohoto programu dostalo té nejlepší zkušenosti a měli příležitost k učení se, dále je také potřeba zajistit, aby docházelo ke sledování a vyhodnocování pokroku zaměstnanců, tvrdí Armstrong (2015, s. 360).

### **Koučování**

Koučování Armstrong (2015, s. 360) označuje jako osobní přístup, díky kterému mohou lidé rozvíjet své znalosti a dovednosti, a tím zlepšovat svůj výkon. Canfield a Chee (2017, s. 14) říkají, že *„koučink je, zjednodušeně řečeno, proces, při němž kouč své svěřence přivádí k určitým řešením prostřednictvím efektivního naslouchání, kladení správných otázek, zpětné vazby, pochval a nepřetržité podpory. Snaží se v nich podnítit spoluúčast a přimět je k zodpovědnosti za jejich činy na cestě za realizací vytyčených cílů.“*

Koučování zahrnuje (Armstrong, s. 360-361):

- Využívání všech příležitostí k tomu, aby docházelo k prosazování a podporování vzdělání.
- Řízené delegování, tedy aby lidé věděli, co je od nich očekáváno, a také aby rozuměli tomu, co je potřeba vědět a umět, a tím pádem mohli dobře vykonávat práci, která je jim svěřena a dosahovali tak potřebných výsledků.
- Komunikování s lidmi takovým způsobem, aby si na základě toho uvědomili, jaký pracovní výkon podávají, tedy jestli je dostatečný či ne.
- Podpora zaměstnanců v tom, aby měli zájem se zabývat náročnějšími problémy a úspěšně se s nimi vypořádali.

## Mentorování

Mentorování je dle Armstronga (2015, s. 361) proces, který provádějí speciálně vyškolení jedinci (mentori), kteří pomáhají zaměstnancům v rámci jejich vzdělávání a rozvoje tím, že jim poskytují praktické rady, odborné vedení a podporu. Kmošek (2019) tvrdí, že „*mentoring je metoda rozvoje jedince na základě následování příkladu a zkušeností nějakého vzoru, nejlépe úspěšné osobnosti, v našem případě úspěšného zaměstnance. Základem mentoringu je vzájemná spolupráce mezi mentorem a mentorovaným, kterému říkáme mentee.*“ Mentori zaměstnancům pomáhají, aby v budoucnosti dosahovali mnohem lepších výsledků a zvládali obtížnější výzvy týkající se například postupu v kariéře, uvádí Armstrong (2015, s. 361). Mentorování může dále podle Armstronga (2015, s. 361) hrát velmi důležitou roli v rozvoji lidí na vedoucích pozicích jako jsou manažéři a lídři.

## E – Learning

E-learning za pomoci informačních a komunikačních technologií podporuje zaměstnance při jejich vzdělávání, zprostředkovává vzdělávajícím se jedincům studijní materiály a odborné vedení a praktické rady o tom, jak by se měli učit, tvrdí Armstrong (2015, s. 361). E-learning má podle Armstronga (2015, s. 361) řadu výhod i nevýhod. Ta největší výhoda je podle něj v tom, že vzdělávání může probíhat tehdy, kdy je to nejpotřebnější a nejvhodnější, dále může být vzdělávání přizpůsobeno individuálním potřebám vzdělávajícího se zaměstnance. Na druhou stranu je podle Armstronga (2015, s. 361) často nutná motivace vzdělávajících se jedinců, nezbytná aktualizace e-learningových programů, a někdy také dostupnost počítačů. E-learningové programy se mohou využívat při zapracování nových zaměstnanců nebo rozvoji počítačových dovedností, nejsou však příliš vhodné pro rozvoj tzv. měkkých dovedností, jako je například team building, komunikace nebo prezentace vyžadující interakci mezi lidmi, uvádí Armstrong (2015, s. 361).

### 1.6.1 Osobní rozvoj zaměstnanců

Švamberková (2018, s. 89) tvrdí, že osobní rozvoj je všezahrnující proces, který působí na všechny stránky naší osobnosti po celou dobu našeho života. Osobní rozvoj je podle Švamberkové (2018, s. 89) součástí celoživotního vzdělávání, je propojen se všemi etapami života člověka a stává se součástí formálního, neformálního a informálního učení.

### Plánování osobního rozvoje zaměstnanců

Podle Čejky (2010, s. 26) je plán osobního rozvoje výrazem řízení kariérního rozvoje. Dále Čejka (2010, s. 26) říká, že „*účelem plánu osobního rozvoje je soustředit pozornost na takový rozvoj, který je potřebný pro zlepšení výkonu na současném pracovním místě.*“

Jak tvrdí Armstrong (2015, s. 362), plánování osobního rozvoje je prováděno zaměstnanci, kterým je nabízeno vedení, rada a podpora ze strany manažérů. Plány osobního rozvoje se podle Armstronga (2015, s. 362) týkají toho, co zaměstnanci hodlají podniknout za účelem svého vzdělávání a rozvoje. Armstrong (2015, s. 362) také tvrdí, že jednotliví zaměstnanci jsou odpovědní za vypracování, ale také za uskutečnění plánů osobního rozvoje, přitom jsou však podporováni manažery a organizací. Aktivity osobního rozvoje by měly být dle Armstronga (2015, s. 362) přizpůsobeny individuálním potřebám zaměstnanců. Mezi aktivity může patřit spolupráce s mentorem, koučování ze strany liniových manažérů, pověření zvláštními úkoly nebo učení se akcí, tvrdí Armstrong (2015, s. 362).

Jednotlivé fáze plánování osobního rozvoje (Armstrong, 2015, s. 362):

- První fází je analýza současného stavu a potřeb osobního rozvoje.
- Dále stanovení cílů osobního rozvoje, kam patří například zlepšení pracovního výkonu, prohloubení stávajících znalostí a získání nových zkušeností, postup v kariéře či přípravu na změnu pracovního vytížení.
- Vypracování plánu aktivit, který určuje, co je potřeba udělat a jakým způsobem to provést, tzn. vymezit cíle vzdělávání, rozvojové aktivity a určit, co se od zaměstnanců očekává a jakou podporu mohou očekávat a načasování.
- Implementace neboli samotná realizace naplánovaných rozvojových aktivit.

Podle Čejky (2010, s. 26) by obsahem plánu osobního rozvoje měly být odpovědi na otázky týkající se toho, čeho chce daný jedinec dosáhnout, co mu v tom brání, jaké znalosti a schopnosti k tomu potřebuje, co mu to dá, jak pozná, že toho dosahuje a jaké první kroky proto musí učinit.

## 2 WELLBEING

Wellbeing je obecné označení stavu zdraví a spokojenosti (Prothea, 2014). Samotný wellbeing však není jen o subjektivním pocitu štěstí, spokojenosti, bohatství či úspěšnosti, ale týká se i fyzického zdraví jedince (Prothea, 2014). Kmošek (2018) tvrdí, že „*pojem wellbeing označuje stav lidského prožívání a hodnocení vztahu k sobě a okolnímu světu*“ a charakterizuje wellbeing jako stav tělesné, duševní a společenské pohody. Celkově v sobě wellbeing nese prvky příjemně prožitého života ve všech oblastech (Prothea, 2014). Stejně tak i Kmošek (2018) wellbeing spojuje s pojmem celkové kvality života.

### 2.1 Klíčové prvky wellbeingu

Jedná se o prvky, které jsou důležité pro život člověka a důležité pro jeho naplněný život ve všech oblastech (Rath, Harter, 2010, s. 6):

- **Profesní wellbeing** se zabývá tím, jak lidé tráví svůj čas a čemu se každý den věnují. Je důležité v životě člověka, aby dělal práci, která ho naplňuje.
- **Sociální wellbeing** je druhým důležitým prvkem v životě lidí, jeho základem je mít v životě silné a kvalitní vztahy.
- **Finanční wellbeing** zahrnuje efektivní řízení ekonomického života a efektivní hospodaření s penězi.
- **Fyzický wellbeing** se týká dobrého zdravotního stavu a energie potřebné k zvládnutí každodenních věcí v životě člověka.
- **Komunitní wellbeing** je o pocitu angažovanosti v sociálním prostředí, tedy o pomoci druhým.

Zatímco 66 % lidí mají v pořádku alespoň jednu z těchto prvků ve svém životě, pouze 7 % se cítí spokojeně ve všech pěti oblastech, uvádí Rath a Harter (2010, s. 6). Přitom mít v pořádku všech pět prvků je podle Ratha a Harterea (2010, s. 6) velmi důležité, protože v případě, že člověk bojuje s jakoukoliv jednou z těchto kategorií, výrazně to narušuje jeho celkovou pohodu neboli celkový wellbeing, a má to vliv na jeho každodenní život. Rath a Harter (2010, s. 6) dále tvrdí, že pokud jedinec posílí pohodu v jakékoliv z těchto oblastí, bude daleko lépe prožívat každý den, měsíc i desetiletí. Také to znamená, že život nebude prožívat jedinec na maximum, pokud nebude žít efektivně ve všech pěti oblastech (Rath, Harter, 2010, s. 6).

Rath a Harter (2010, s. 6) tvrdí, že existuje mnoho způsobů, jak vytvořit kariérní, sociální, finanční, fyzické a komunitní blaho. Protože tyto prvky jsou pod kontrolou každého člověka, má schopnost je podle Ratha a Hartera (2010, s. 6) zlepšit každý sám, například pravidelným cvičením, trávením více času s přáteli nebo rozumným nakládáním s penězi.

Kmošek (2018) zařazuje do oblasti osobní pohody (wellbeing):

- **Seběpřijetí** – pozitivní postoj každého jedince k sobě, spokojenost se sebou, umění přijmout dobré a špatné vlastnosti, celkové srozumění se svou minulostí.
- **Pozitivní vztahy** – každý jedinec by měl zažívat vřelé a uspokojující vztahy s druhými, být schopen empatie a zajímat se o blaho ostatních.
- **Nezávislost** – každý by měl být schopen odolávat sociálním vlivům a zachovat si vlastní názor.
- **Každodennost** – tedy zvládat každodenní nároky, vnímat okolní prostředí, vidět příležitosti a využít to, co se kolem děje, pro své vlastní cíle a potřeby.
- **Smysl života** – směřovat k dosažení cíle s pocitem, že minulý a přítomný život má smysl.
- **Osobní rozvoj** – otevírat se novému a neustále postupovat dále, nezažívat pocit nudy a stagnace, vidět pozitivní změny ve svém životě a svém chování.

## 2.2 Firemní wellbeing

Lidé s vysokou mírou spokojenosti v oblasti profesního wellbeingu mají více než dvounásobnou šanci na pohodu v celém jejich životě, uvádí Rath a Harter (2010, s. 16). Rath a Harter (2010, s. 16-19) dále tvrdí, že pokud má člověk mizernou práci, se kterou má spojené jen starosti a nespokojenost, způsobuje to stres, a to má vliv i na jeho fyzické zdraví a všechny prvky jeho života. Právě z tohoto důvodu podle Asociace společenské odpovědnosti (2017) postupně zaměstnavatelé začleňují firemní wellbeing do svých firemních vizí, strategií a na svá pracoviště. Prosperující firma, která zároveň jedná odpovědně, musí především odpovědně řídit své lidské zdroje (Asociace společenské odpovědnosti, 2017). I Černíková (Deloitte, 2018) tvrdí, že téma wellbeingu se v poslední době dostává více do popředí, jedním z důvodů je nízká nezaměstnanost. Zaměstnanci i uchazeči o práci se v dnešní době daleko více než dříve podle Černíkové (Deloitte, 2018) zajímají o to, jak zaměstnavatelé přistupují ke zdraví svých zaměstnanců a péči o zdraví od zaměstnavatelů vyžadují.



I podle studie Deloitte Globální trendy v oblasti lidského kapitálu (2018), která probíhala mezi 11 tisíci respondenty ve 124 zemích světa včetně České republiky, dostává firemní wellbeing v dnešní době daleko větší význam. Podle této studie je wellbeing v České republice značně výrazným trendem, jelikož je důležitý pro 94 % českých firem, které byly do studie zapojeny (Deloitte, 2018). Podle studie Deloitte Globální trendy v oblasti lidského kapitálu (2018) 83 % českých respondentů souhlasí s tím, že aktivity v rámci této oblasti berou jako ty klíčové pro udržení zaměstnanců. Navíc téměř 70 % z nich se domnívá, že tyto programy zvyšují produktivitu práce, a tím i výsledky společností. Na druhou stranu 57 % respondentů z České republiky uvedlo, že nejsou na zavádění programu wellbeingu připraveni (Deloitte, 2018).

Firemní wellbeing se ale netýká pouze přístupu zaměstnavatelů, ale je to zodpovědností i samotných zaměstnanců (Asociace společenské odpovědnosti, 2017). Úkolem zaměstnavatele je například vytvořit takové pracovní prostředí, ve kterém se zaměstnanci budou cítit dobře, ale samotný wellbeing už je pak v rukou každého jedince (Asociace společenské odpovědnosti, 2017). Vytváření prostředí, kde prožívají zaměstnanci pocit spokojenosti, jim umožňuje daleko více se rozvíjet a využít tak naplno svého potenciálu, to je prospěchem jak pro zaměstnance, tak i pro jejich zaměstnavatele (Asociace společenské odpovědnosti, 2017). Není proto žádným překvapením, že maximalizace výkonnosti a efektivnosti jde ruku v ruce s maximalizací spokojenosti zaměstnanců (Asociace společenské odpovědnosti, 2017).

### **2.2.1 Přínosy a vlivy firemního wellbeingu**

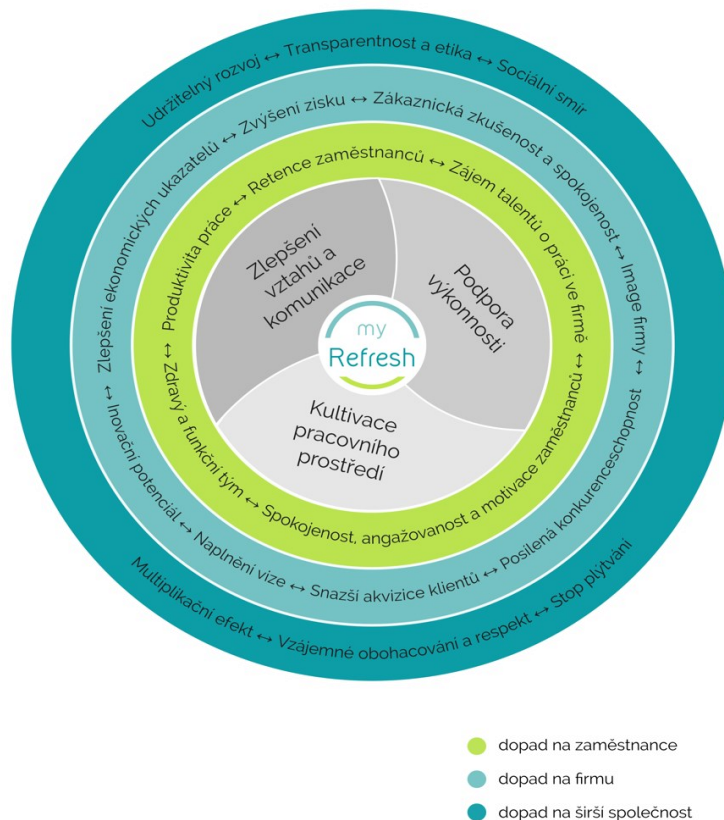
Protože se hranice mezi osobním a pracovním životem stále více smazávají, zaměstnanci začínají požadovat po svých zaměstnavatelích stále více programů podporující fyzické, duševní, finanční i spirituální zdraví (Dreport, 2018). Firmy do těchto programů začaly investovat i z pohledu talentové strategie (Dreport, 2018). Výsledky mezi českými firmami, jak již bylo zmíněno výše, ukazují, že 83 % respondentů vidí tyto programy jako ty klíčové pro udržení zaměstnanců (Deloitte, 2018).

Podle Ledima a Martinse (2018) je přínosem wellbeing programů následující:

- Zlepšení rovnováhy pracovního a osobního života zaměstnanců.
- Zajištění přátelského a rodinného prostředí ve firmě, díky čemuž se zvýší i kreativita a produktivita na pracovišti.

- Maximalizace zdraví a pohody jednotlivce a snížení nákladů za zdravotní péči a zvýšení produktivity pracovní síly.
- Zlepšení blahobytu zaměstnanců a jejich morálky, a tím posílení firemní image.
- Snížení nákladů spojených s výměnou zaměstnanců, kteří odcházejí ze zaměstnání z důvodu nemoci či zranění.
- Poskytnutí dalšího přínosu zaměstnancům, a tím zvýšení jejich udržení.
- Zvýšení důvěry zaměstnanců k zaměstnavateli tím, že se stará o jejich blaho.

Česká společnost My refresh, která se zabývá zaváděním wellbeing programů do českých firem uvádí, že mezi přínosy patří zejména (My Refresh): zvýšení spokojenosti zaměstnanců, zvýšení angažovanosti a tvořivosti zaměstnanců, snížení fluktuace, snížení nákladů na nemocnost, snížení stresu zaměstnanců, zdravé prostředí ve firmě, zlepšení vztahů a komunikace, kultivace pracovního prostředí, přispění k employer brandu.



Obrázek 1 Přínosy wellbeingu (Myrefresh.cz)

Společnost Business in the Community (2014) provedla na přelomu let 2013 a 2014 výzkum mezi stovkou firem po celém světě, které dohromady zaměstnávaly přes 6 miliónů zaměstnanců. Jedním z nejdůležitější závěrů, který výzkum přinesl bylo, že firmy, které začleňují firemní wellbeing do svých programů, měly i lepší výkonnost celého podniku, a to zejména proto, že zaměstnanci byli zdravější a spokojenější, a díky tomu klesla pracovní neschopnost a byli produktivnější v odvádění své práce (Business in the Community, 2014).

### 2.2.2 Program firemního wellbeingu

V řadě českých firem bývá podle Toningarové (2016) wellbeing program spokojován s fyzickým zdravím, proto se často objevují jednorázové dny zdraví, během kterých pracovníci cvičí například s fyzioterapeutem, výživový poradce jim radí ohledně zdravé stravy, nechají se namasírovat či vyšetřit zrak. Programy firemního wellbeingu jsou určeny pro firmy, které chtějí v rámci své firemní kultury pečovat o zdraví svých zaměstnanců a tím zvyšovat ekonomické výsledky firmy a budovat dobré jméno své firmy na trhu práce (Wellnessia). Pokud se však program zaměří pouze na fyzické zdraví pracovníka, nepřinese to takový efekt, jaký je očekáván, tvrdí Toningarová (2018). V zahraničí je program wellbeingu daleko dál a začleňuje toho daleko více (Toningerové, 2018). Toningarová (2018) dále tvrdí, že zahraniční firmy přistupují k wellbeing programům jako k uceleným koncepčním programům v péči o zaměstnance a dívají se na člověka jako na komplexní bytost, ne pouze na jeho fyzické zdraví. V rámci wellbeing programů tak nabízejí kurzy, které se zaměřují na zvládnutí stresu, nabízejí možnost využít osobního kouče nebo mentora, a to nejen v profesní oblasti (Toningerová, 2018). Osobní kouč tak může podle Toningarové (2018) pomáhat zaměstnancům v dosahování i jejich osobních cílů. Je-li zaměstnanec spokojen ve svém osobním životě, pak pohodu a vyšší nasazení přináší do svého zaměstnání, tvrdí Toningarová (2018). Podle společnosti Wellnessia (©1998-2020) jsou součástí wellbeing programů návrhy strategií a plánů systematické péče o lidi, změny firemní kultury a přístupu k lidem, zlepšení pracovního prostředí, lektorování, mentorování a konzultace. Firmy, které jsou si vědomy toho, že wellbeing je o celkovém přístupu, nabízí svým zaměstnancům i různou míru flexibilních pracovních úvazků nebo třeba možnosti tzv. career break, uvádí Toningarová (2018). Toningarová (2018) career break vysvětluje jako možnost zaměstnanců odcestovat do zahraničí, kde se věnují studiu něčeho, co je zajímavá nebo si tam jedou odpočinout od práce, aniž by museli dávat výpověď.

Součástí programů wellbeingu jsou podle Ledima a Martinse (2018):

- **Poradenství a terapie** – pomoc a podpora v rámci osobních, rodinných, pracovních a jiných zájmů zaměstnanců, které nepříznivě ovlivňují jejich výkon na pracovišti.
- **Koučování** – pomáhá při zvyšování výkonu zaměstnanců a jejich produktivity.
- **Skupinová práce** – nabízí zaměstnancům příležitost si uvědomit, že nejsou jedinými, kteří čelí určitým problémům.
- **Workshopy, semináře a rozvoj zaměstnanců** – cílem je zlepšit psychickou pohodu a zdraví zaměstnanců.
- **Krizového řízení a trauma rozhovory** – v rámci řešení kritických incidentů, které způsobují psychologické potíže a zhoršují normální adaptivní fungování zaměstnanců.

Mezi firmy, které se v České republice zabývají firemním wellbeingem, patří například My refresh, Wellnessia a Richard Husovský.

## 2.3 Zabezpečování wellbeingu zaměstnanců

Zabezpečování pohody zaměstnanců podle Armstronga (2015, s. 508) úzce souvisí s pracovním prostředím, s chováním manažérů, se stresem na pracovišti, s dosahováním rovnováhy pracovního a osobního života apod.

Kmošek (2018) říká, že *„wellbeing zaměstnance lze definovat jako spokojenost jedince s jeho prací, která přispívá k jeho celkové životní spokojenosti.“*

### 2.3.1 Rovnováha mezi pracovním a osobním životem

Burianová (2018, s. 4) tvrdí, že spokojený člověk je takový, který má práci, ve které se cítí dobře. Ale i přestože se člověk v práci cítí dobře, je někdy těžké nalézt vyvážený poměr mezi pracovním a osobním životem, dodává Burianová (2018, s. 4). V řadě firem, jak tvrdí Seiwert a Tracy (2011), roste tlak na výkonnost zaměstnanců, tlak na jejich odpovědnost, a také jsou často zaměstnanci nuceni pracovat přesčas. Práce v životě člověka tak zabírá čím dál více času (Seiwert, Tracy, 2011). Proto se v poslední době projevuje velký zájem o problematiku sladění pracovního a osobního života, jak tvrdí Kociánová (2012, s. 105). Jak rozdělit čas mezi práci a svůj osobní život řeší podle Kociánové (2012, s. 106) většina lidí, správný poměr mezi prací a osobním životem je velmi významným faktorem života.

Rovnováha mezi pracovním a osobním životem pomáhá podle Armstronga (2015, s. 509) zaměstnancům plnit nároky, které jsou na zaměstnance kladeny jak v práci, tak i v soukromém životě, díky tomu zaměstnanci dokáží uspokojit potřeby své i potřeby svých zaměstnavatelů. Pro každého člověka je však optimální rovnováha pracovního a osobního života jiná, uvádí Kociánová (2012, s. 106). Velmi záleží podle Kociánové (2012, s. 106-107) na životních podmínkách a ambicích každého člověka, na jeho představách o úspěšné kariéře a seberealizaci, ale také na jeho představách o způsobu života, o životním stylu, o rodinném životu, a také o jeho přístupu k osobnímu rozvoji, volnému času a vzdělávání.

K dosažení rovnováhy může podle Armstronga (2015, s. 509) zaměstnavatel přispět flexibilními pracovními režimy, kam zařazuje práci z domova, práci na částečný úvazek, zkrácení pracovních týdnů, pružnou pracovní dobu nebo sdílení pracovního místa. Kociánová (2012, s. 107) dodává, že zaměstnavatelé přispívají k rovnováze pracovních a osobních životů svých zaměstnanců i benefity, mezi které patří například:

- Příspěvek na rekreaci, sport a kulturu.
- Relaxační pobyty.
- Příspěvky na péči o děti i o domácnost.
- Sick days-volné dny pro případ krátké nemoci.
- Výlety a sportovní akce pro rodiny.
- Aktivity pro děti zaměstnanců, dětské tábory, zřizování školek pro děti zaměstnanců.
- Career break-volno ke studiu, k cestování nebo rodinným záležitostem.

Zaměstnavatelé si podle Armstronga (2015, s. 509-510) musí uvědomit, že rovnováha mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců je velmi důležitá nejen pro zaměstnance samotné, ale i pro zaměstnavatele, protože rovnováha přinese i zvýšenou angažovanost zaměstnanců. Na jedince, kteří neustále jen pracují na svých kariéřních cílech a nestarají se o další věci, na kterých v životě záleží, může v půlce života přijít existenční krize, tvrdí Seiwert a Tracy (2011). Podle Kmoška (2018) je prvním znakem nerovnováhy soukromého a pracovního života únava, dalším prvkem je stres a nejsilnějším znamením nerovnováhy je syndrom vyhoření, který se projevuje snížením pracovního výkonu, nespavostí a pocitem zklamání.

### 2.3.2 Zvládání stresu

Plamínek (2013, s. 128) definuje stres jako stav napětí, kterým lidský organismus reaguje na podněty neboli stresory. O velikosti stresu, který člověk zažívá, rozhodují podle Plamínka (2013, s. 128) dvě podobné veličiny, a to zátěž, která na organismus působí a odolnost, tedy schopnost organismu tuto zátěž snášet. Plamínek (2013, s. 128) tvrdí, že „*čím větší zátěž, tím větší stres, a čím větší odolnost, tím menší stres*“.

Odolnost vůči stresu závisí na řadě faktorů, v průběhu času se mění a lze ji vědomě ovlivňovat, uvádí Plamínek (2013, s. 128). K tomu, aby člověk stres zvládl tedy vedou dvě cesty (Plamínek, 2013, s. 128). První cesta směřuje do okolí kolem nás a spočívá v ovlivňování zátěží, druhá cesta vede do našeho nitra a spočívá v ovlivňování odolnosti, jak uvádí Plamínek (2013, s. 128).

Plamínek (2013, s. 128) dále dodává, že lidé často svůj stres popisují jako tlak úkolů, nedostatek času, nejisté pracovní podmínky apod. To vše však podle Plamínka (2013, s. 128) není stres, ale jedná se o stresory, které potom působí zátěž. Pod vlivem stresorů pak teprve může stres vzniknout, a to v míře nepřímo úměrné odolnosti (Plamínek, 2013, s. 128). Stres však může být v některých situacích jak příjemný, tak i nepříjemný. Zatímco eustres v nás vyvolává příjemné pocity a posiluje nás, pomáhá nám nalézt rovnováhu a stabilitu, oproti tomu distres v nás vyvolává nepříjemné pocity, vyčerpává nás, otravuje a ničí (Plamínek, 2013, s. 133).

#### **Pracovní stres**

Kocianová (2012, s. 106) uvádí, že v poslední době značné pracovní návyky na lidi v nejrůznějších profesích mají dopady na jejich zdravotní a psychický stav, na rodinný život a na celkovou kvalitu jejich života. Právě vlivem přepracování a extrémního stresu se podle Kociánové (2012, s. 106) mohou na pracovištích objevovat špatné vztahy, zvýšená nemocnost, problémy v rodinných vztazích, a to vede až k syndromu vyhoření. To má vliv jednak na kvalitu života zaměstnanců, ale působí to také problémy i zaměstnavatelům, uvádí Kociánová (2012, s. 106). Na základě průzkumu od Evropské agentury pro bezpečnost a ochranu zdraví (2013) bylo zjištěno, že pracovním stres podle 42 % dotazovaných trpí více lidé ve starším věku, zatímco 48 % z dotazovaných si myslí, že je to naopak.

Zabývání se mírou stresu u svých zaměstnanců má podle Armstronga (2015, s. 510) čtyři hlavní důvody:

- Za prvé by každá organizace měla jednat společensky odpovědným způsobem a měla by napomáhat zaměstnancům se zajišťováním kvalitnějšího pracovního života.
- Dalším důvodem je, že nadměrný stres způsobuje onemocnění.
- Třetím důvodem je, že díky stresu mohou mít zaměstnanci problémy se schopností zvládat nároky vykonávané práce, což bohužel vyvolává další stres.
- Posledním z důvodů je, že nadměrný stres může snižovat výkonnost zaměstnanců a tím výkonnost celé organizace.

Mezi způsoby, kterými organizace může pomoci svým zaměstnancům předcházet stresu nebo stres snížit je (Armstrong, 2015, s. 510):

- Poskytování větší míry autonomie zaměstnancům, aby mohli lépe řídit své povinnosti.
- Stanovit rozumné a dosažitelné cíle, které by neměly zaměstnance přetěžovat.
- Rozmístění lidí na pracovní místa odpovídajících jejich schopnostem.
- Plánování kariéry zaměstnanců a jejich povyšování tak, aby nedocházelo k jejich přečtenování či podceňování.
- Umožnit rozhovory mezi podřízenými a nadřízenými, popř. personalisty, o jejich problémech a ambicích.
- Kampaně proti šikaně, protože šikana na pracovišti je jedním z hlavních důvodů stresu na pracovišti.
- Vzdělávání manažerů v tom, jak mají pomoci svým podřízeným se stresem i se zmírněním svého stresu.

### 2.3.3 Služby pro jednotlivce a pro skupiny zaměstnanců

Služby pro jednotlivce pomáhají podle Armstronga (2015, s. 512) zaměstnancům zvládat jejich problémy prostřednictvím poradenství v náročných částech jejich života. Poradenství se poskytuje v případě nemoci, když jsou zaměstnanci dlouhodobě nepřítomni v práci, v případě úmrtí blízké osoby a s tím související pomoci s vyrovnáním se se smrtí blízkého člověka, ale i v případě dalších rodinných problémů, a v neposlední řadě při odchodu do starobního důchodu (Armstrong, 2015, s. 513). Služby pro skupiny zaměstnanců se týkají služeb stravování, společenských a sportovních zařízení, a také zajištění zařízení péče o děti, uvádí Armstrong (2015, 512-513).

## 2.4 Průzkum týkající se wellbeingu zaměstnanců v USA

Chronický pracovní stres, přepracování a nepodpora ze strany zaměstnavatelů, aby si zaměstnanci mohli vzít volno a zregenerovali se – to jsou problémy, kterým čelí podle průzkumu zaměstnanci v USA (American Psychological Association, 2018). Do průzkumu (American Psychological Association, 2018) bylo zapojeno 1 512 dospělých zaměstnanců z různých firem. Tento průzkum přináší pohled na wellbeing zaměstnanců ve firmách v USA a na jejich postoje a názory, které souvisejí s tím, co se děje na pracovišti (American Psychological Association, 2018).

### 2.4.1 Výsledky průzkumu

Tři čtvrtiny z dotazovaných zaměstnanců uvedlo, že jsou spokojeni s postupy svého zaměstnavatele v oblasti bezpečnosti a zdraví při práci, méně než 6 z 10 dotazovaných uvedlo, že jsou spokojeni s uznáním, které dostávají od zaměstnavatele, 55 % zaměstnanců je spokojeno s možností růstu a dalšího rozvoje v jejich zaměstnání a 67 % zaměstnanců je spokojeno s tím, jaké možnosti zaměstnavatel nabízí pro jejich work-life balance (American Psychological Association, 2018).

Zaměstnancům v USA nejvíce pomáhá při zotavování se ze stresu, ve zlepšení jejich wellbeingu, a také ke zlepšení pracovního výkonu, když si vezmou dovolenou (American Psychological Association, 2018). Pouze však 41 % dotazovaných uvedla, že jejich zaměstnavatel je podporuje v tom, aby volna využili (American Psychological Association, 2018). Téměř třetina pracovníků uvedla, že jedním z důvodů, proč si volno v práci neberou je, že jim to pracovní vytížení nedovoluje a přibližně čtvrtina uvedla, že jim v případě využití volna budou chybět po návratu do práce důležité informace (American Psychological Association, 2018). Přibližně 1 z 5 pracovníků uvedl, že v případě že si volno v práci vezme, cítil by se provinile a mohl by být považován za méně oddaného své práci (American Psychological Association, 2018). Většina pracujících řekla, že když volna využijí a vrátí se po dovolené do práce, jejich nálada je lepší (68 %), mají více energie (66 %), jsou více motivovaní (57 %), cítí se méně vystresovaní (57 %), dále 58 % pracujících uvedlo, že byli i daleko více produktivní a 55 % naznalo, že kvalita jejich práce byla podstatně lepší (American Psychological Association, 2018).

Přibližně 4 z 5 zaměstnanců uvedlo, že jsou v dobrém fyzickém a duševním zdraví (American Psychological Association, 2018). Zbývající pětina dotazovaných uvedla,



že v minulém měsíci měla zdravotní komplikace týkající se fyzického zdraví, které jim bránilo v dosahování vytyčených cílů, 16 % uvedlo, že měli komplikace týkající se duševního zdraví, které jim bránilo v dosahování vytyčených pracovních cílů (American Psychological Association, 2018).

## 2.5 Průzkum wellbeingu zaměstnanců v České republice

Určitou pracovní nepohodu pocítuje až 90 % Čechů, to vyplývá z průzkumu společnosti UP (UP, 2019), který probíhal mezi více než 525 zaměstnanci v roce 2019. Pouhých 7 % zaměstnanců je se současným stavem, který panuje v práci, spokojeno a nic jim nechybí (UP, 2019). Ostatní zažívají určitou pracovní nepohodu (UP, 2019). Dvě třetiny z nich by se cítily v práci daleko lépe, kdyby od zaměstnavatele dostávaly více peněz (UP, 2019). 34 % respondentům by pomohla k pracovní pohodě delší dovolená, která však zaměstnance něco stojí, a proto 24 % uvedlo, že k vyšší pracovní pohodě by jim pomohl i příspěvek na dovolenou (UP, 2019). Více než pětina zaměstnanců by pomohla kratší pracovní doba (UP, 2019). Mezi mladými okolo 30 let věku to stejně vnímá dokonce více než třetina zaměstnaných lidí (UP, 2019). 15 % respondentům by pomohlo, kdyby v období letních měsíců mohli pracovat z domova (UP, 2019).

Další skutečností, kterou průzkum přinesl je, že na pracovní pohodu má vliv i stravování zaměstnanců (UP, 2019). Více než pětina z dotazovaných Čechů uvedla, že k větší pohodě v práci by jim pomohla vyšší hodnota stravenek, případně jejich zavedení tam, kde je zatím zavedeny nemají (UP, 2019). „*Tento aspekt by zaměstnavatelé neměli podceňovat. Obědová pauza s možností najíst se mimo pracoviště je dobrým únikem, který má však velké pozitivní dopady na pročištění mysli a další pracovní výkon zaměstnanců*“, řekla Petra Prehlíková z UP Česká republika (UP, 2019).

### 3 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V teoretické části byla představena péče o zaměstnance, která úzce souvisí s pracovní pohodou zaměstnanců, z tohoto důvodu je druhá polovina teoretické části věnována právě wellbeingu. Jak se v rámci teoretické části ukázalo, péče o zaměstnance a pracovní pohoda zaměstnanců, je velmi důležitá. Nepříjemná atmosféra na pracovišti a nespokojenost zaměstnanců totiž vede k jejich frustraci, k nižším výkonům a může to vést i k odchodům ze zaměstnání (Furman, Aholá, 2013, s. 13). Z tohoto důvodu si zaměstnavatelé více a více uvědomují, že úspěch a konkurenceschopnost celé firmy stojí na zaměstnancích a na tom, jak jsou v práci spokojeni. Spokojenost zaměstnanců závisí na mnoha faktorech, a to na pracovním prostředí, ve kterém se nacházejí, na možnostech vzdělávání a rozvoji, bezpečnosti na pracovišti, podpoře ze strany vedoucích pracovníků, ale také na tom, jestli dokáží sladit svůj pracovní a osobní život, jestli v práci zažívají stres, jaké jsou vztahy na pracovišti a mnoho dalších skutečností.

Například vhodně nastavený režim práce a odpočinku pomáhá zaměstnancům zvládat následky únavy, stresu i některé typy zátěže (Pauknerová, 2012, s. 145). Optimální pracovní podmínky zase podle Mikuláščíka (2015, s. 305) pozitivně působí na výsledky práce, na zdraví a kvalitu života pracovníků, na jejich seberealizaci, výchovu a rozvoj. Příjemné a harmonické vztahy vytvářejí produktivní klima a příznivě se odrážejí ve spokojenosti pracovníků (Koubek, 2015, s. 326). A také v případě, že se zaměstnavatel zajímá o vzdělávání svých zaměstnanců, pozitivně tím ovlivňuje nejen jejich motivaci, ale také jejich spokojenost, zvyšuje tím atraktivitu zaměstnání v organizaci a formuluje tím pracovní sílu (Koubek, 2015, s. 357). Také není žádným překvapením, že lidé s vysokou mírou spokojenosti v oblasti profesního wellbeingu mají více než dvounásobnou šanci na pohodu v celém jejich životě, uvádí Rath a Harter (2010, s. 16).

Zaměstnavatelé by si měli proto daleko více uvědomovat, že zaměstnanci jsou jejich bohatstvím, díky kterým vedou k úspěchu celou organizaci. Příkladem může být studie Happiness and Productivity, která ukázala, že spokojenost pracovníků vede až k jejich 12 % zvýšení produktivity, naopak nespokojení pracovníci jsou o 10 % méně produktivní (Oswald, Proto, Sgroi, 2015).

V další části bakalářské práce bude představena společnost Česká spořitelna, a.s. a bude provedena analýza současného stavu firemní péče o zaměstnance v České spořitelně. Na základě analýzy budou podány návrhy na zlepšení současného stavu péče o zaměstnance.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI ČESKÁ SPOŘITELNA

Česká spořitelna je bankou, která se může pyšnit nejdelsí tradicí na českém trhu, její historie sahá až do roku 1825 (Výroční zpráva České spořitelny, 2019). V tomto roce zahájila svoji činnost jako Spořitelna Česká a již tedy 195 let se řadí k základním pilířům českého bankovního systému (Výroční zpráva České spořitelny, 2019). V roce 1948 však byly malé spořitelny znárodněny a až v roce 1967 byla založena jedna Státní spořitelna, která byla ale v roce 1969 rozdělena na Českou státní spořitelnu a Slovenskou státní spořitelnu (všeobecná prezentace o finanční skupině, 2018). V roce 1992 vznikla akciová společnost Česká spořitelna a navázala tak na tradici československého spořitelnictví (všeobecná prezentace o finanční skupině, 2018). Své služby Česká spořitelna poskytuje jak jednotlivcům, malým a středním podnikům, tak i městům a obcím (Výroční zpráva České spořitelny, 2019). Nezapomíná ani na financování velkých korporací, a také poskytuje služby v oblasti finančních trhů (Výroční zpráva České spořitelny, 2019). Finanční skupina České spořitelny dosahuje počtem svých klientů 4,6 miliónů a je tak do počtu klientů největší bankovní institucí na českém trhu (všeobecná prezentace o finanční skupině, 2018).

V roce 2000 se Česká spořitelna stala součástí silné střeoevropské Erste Group Bank, která je i majoritním vlastníkem České spořitelny (všeobecná prezentace o finanční skupině, 2018). Byla založena v roce 1819 jako první spořitelna v Rakousku (všeobecná prezentace o finanční skupině, 2018). V současné době působí Skupina Erste v osmi zemích Evropy, a to v České republice, na Slovensku, v Rakousku, v Maďarsku, v Chorvatsku, v Srbsku, v Rumunsku a na Ukrajině (všeobecná prezentace o finanční skupině, 2018). Akvizice probíhala mezi lety 1997 až 2008 (všeobecná prezentace o finanční skupině, 2018). Od začátku akvizice v roce 1997, kdy měla 600 tisíc klientů, vzrostl počet klientů na 16,1 mil. (všeobecná prezentace o finanční skupině, 2018).

### 4.1 Základní údaje a předmět podnikání

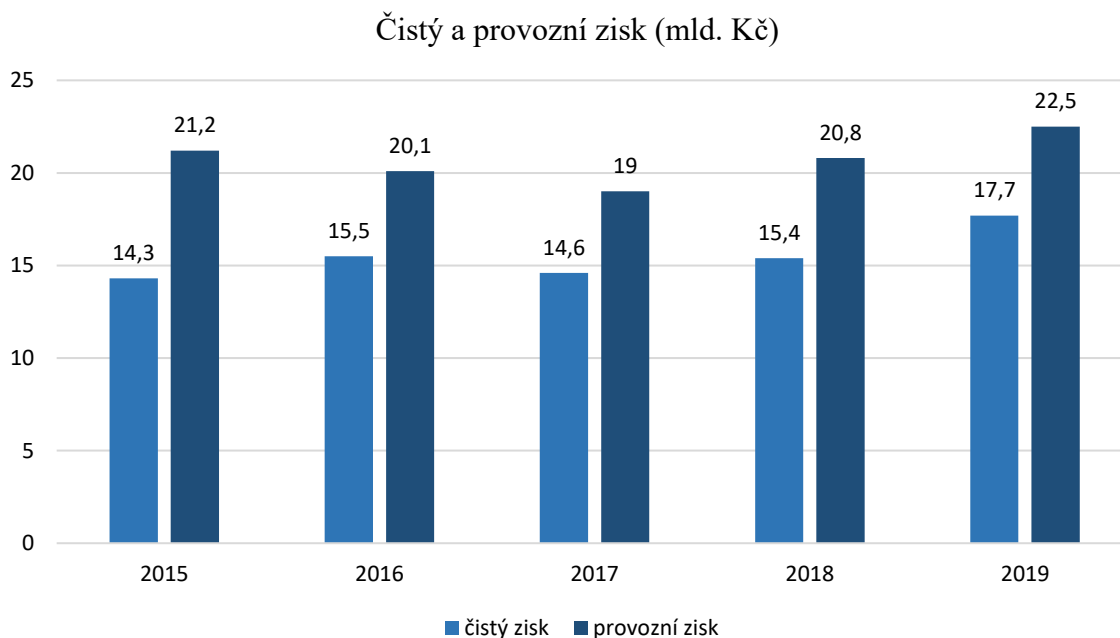
Akciová společnost Česká spořitelna sídlí v Praze-Krči na ulici Olbrachtova 1929/62, PSČ 140 00, IČ 45244782 (Výroční zpráva České spořitelny, 2019). Jako akciová společnost Česká spořitelna byla zapsána do obchodního rejstříku 30. prosince 1991 a je vedená pod spisovou značkou B 1171/MSPH u Městského soudu v Praze (Výroční zpráva České spořitelny, 2019). Česká spořitelna je univerzální bankou, která poskytuje služby drobného, komerčního a investičního bankovníctví na území České republiky (všeobecná prezentace o finanční skupině, 2018). Společnost svým klientům nabízí kompletní škálu jak

bankovních, tak i jiných finančních služeb, mimo jiné běžné a spořicí účty, správu aktiv, hypoteční a spotřebitelské úvěry, služby investičního bankovníctví, obchodování s cennými papíry a deriváty, správu portfolia, projektové financování, financování zahraničního obchodu, corporate finance, služby pro kapitálové a peněžní trhy a obchodování s cizí měnou (všeobecná prezentace o finanční skupině, 2018). Základní kapitál činí 15,2 miliard Kč, splaceno je 100 % (Výroční zpráva České spořitelny, 2019). Počet klientů České spořitelny je 4,6 milionů, které obsluhuje ve 471 pobočkách. Česká spořitelna zaměstnává 9 860 pracovníků (Fact Sheet, 2020).

## 4.2 Hospodaření České spořitelny

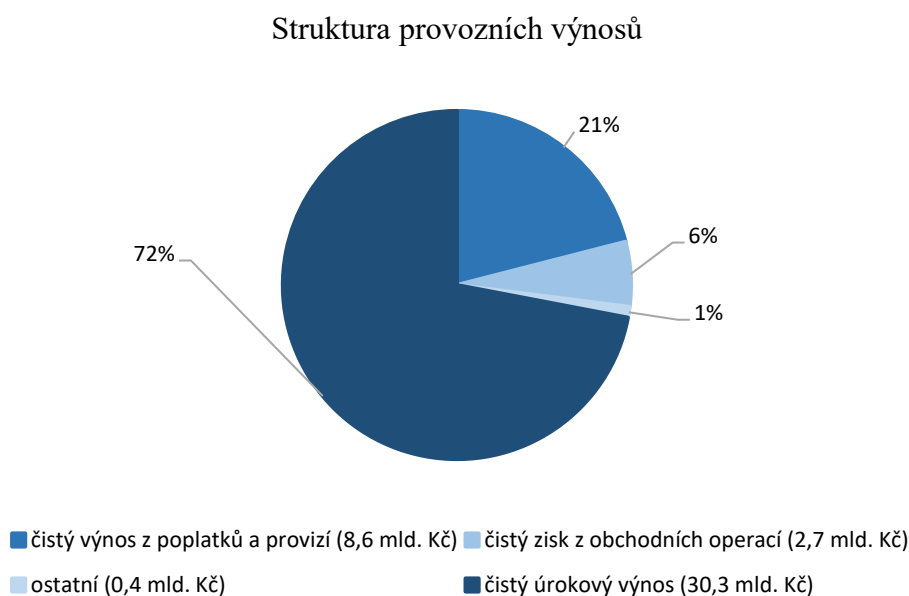
### Srovnání mezi lety 2018 a 2019

Česká spořitelna v roce 2019 vykázala konsolidovaný čistý zisk ve výši 17,7 mld. Kč (Výroční zpráva České spořitelny, 2019). Za rok 2018 čistý zisk činil 15,4 mld. Kč, ve srovnání mezi lety 2018 a 2019 tak vzrostl o 15,5 % (Výroční zpráva České spořitelny, 2019). Tyto skutečnosti zobrazuje následující obrázek (Obr. 2) a zobrazuje zároveň i čistý a provozní zisk od roku 2015.



Obrázek 2 Čistý a provozní zisk (vlastní zpracování dle Výroční zprávy České spořitelny, 2019)

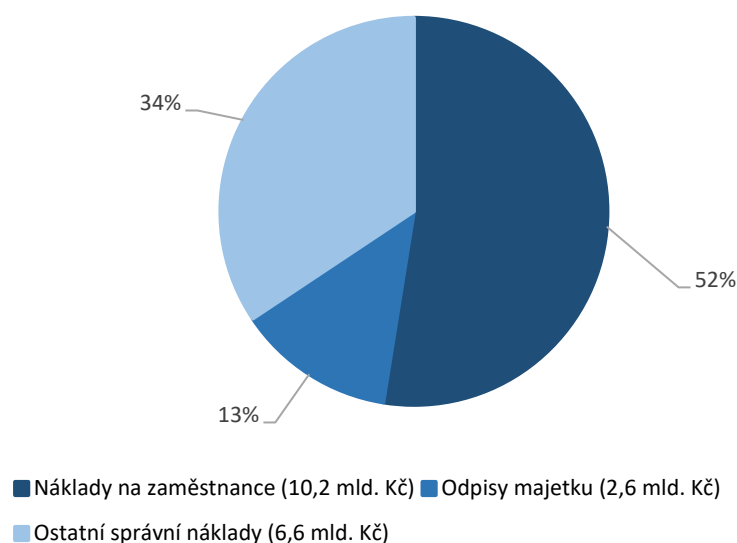
Návratnost vlastníku kapitálu (ROE) dosáhla na konci roku 2019 hodnoty 14,5 %, oproti roku 2018 se jedná o nárůst o 1,3 % (Výroční zpráva České spořitelny, 2019). Provozní výnosy se ve srovnání s koncem roku 2018 zvýšily o 7,2 %, a to na 41,9 mld. Kč (Výroční zpráva České spořitelny, 2019). Tento nárůst byl způsoben růstem čistého úrokového výnosu, který se zvýšil oproti roku 2018 o 8,8 % na 30,3 mld. Kč, růst čistého úrokového výnosu byl způsoben rostoucími klientskými i úvěrovými obchody a vklady, a také zvyšováním úrokových sazeb ze strany ČNB během let 2018 a 2019 (Výroční zpráva České spořitelny, 2019). Provozní výnosy vzrostly i vlivem růstu čistého zisku z obchodních operací (Výroční zpráva České spořitelny, 2019). Struktura provozních výnosů za rok 2019 je zobrazena na následujícím obrázku (Obr. 3).



Obrázek 3 Struktura provozních výnosů  
(vlastní zpracování dle Výroční zprávy České spořitelny, 2019)

Provozní náklady se také zvýšily, a to o 5,6 % na 19,4 mld. Kč (Výroční zpráva České spořitelny, 2019). Hlavní příčinou nárůstu provozních nákladů byl zejména nárůst nákladů na zaměstnance (Výroční zpráva České spořitelny, 2019). Díky pravidelnému růstu odměn zaměstnanců České spořitelny se tato položka ve srovnání s rokem 2018 zvýšila o 6,3 % na 10,2 mld. Kč (Výroční zpráva České spořitelny, 2019). Struktura provozních nákladů za rok 2019 je zobrazena na následujícím obrázku (Obr. 4).

Struktura provozních nákladů



Obrázek 4 Struktura provozních nákladů  
(vlastní zpracování dle Výroční zprávy České spořitelny, 2019)

Provozní zisk, který oproti roku 2018 vzrostl o 8,6 %, tak dosáhl 22,5 mld. Kč (Výroční zpráva České spořitelny, 2019). Vlivem příznivého vývoje došlo i ke zlepšení poměru provozních nákladů a provozních výnosů (Cost/Income ratio), který v roce 2019 klesl na 46,2 % z 46,9 % v roce 2018 (Výroční zpráva České spořitelny, 2019).

Konsolidovaná bilanční suma dosáhla ke konci roku 2019 výše 1 458,7 mld. Kč, v meziročním srovnání se tak zvýšila o 2,3 % (Výroční zpráva České spořitelny, 2019). Na aktivní straně bilance byly hlavním důvodem nárůstu úvěry a pohledávky za klienty a za bankami (Výroční zpráva České spořitelny, 2019). Na pasivní straně bilance byly hlavním důvodem vklady klientů (Výroční zpráva České spořitelny, 2019). Úvěrovým obchodům se dařilo zejména díky příznivému makroekonomickému vývoji a proaktivnímu přístupu České spořitelny (Výroční zpráva České spořitelny, 2019). Celkový čistý objem úvěrů a pohledávek za klienty se zvýšil meziročně o 5,1 % ze 694, 1 mld. Kč na 729,2 mld. Kč (Výroční zpráva České spořitelny, 2019). Závazky ke klientům vzrostly oproti konci roku 2018 o 4,8 % na 1 000 mld. Kč, z tohoto vývoje je patrná důvěra klientů v Českou spořitelnu, to posílilo její velmi solidní likvidní pozici (Výroční zpráva České spořitelny, 2019).

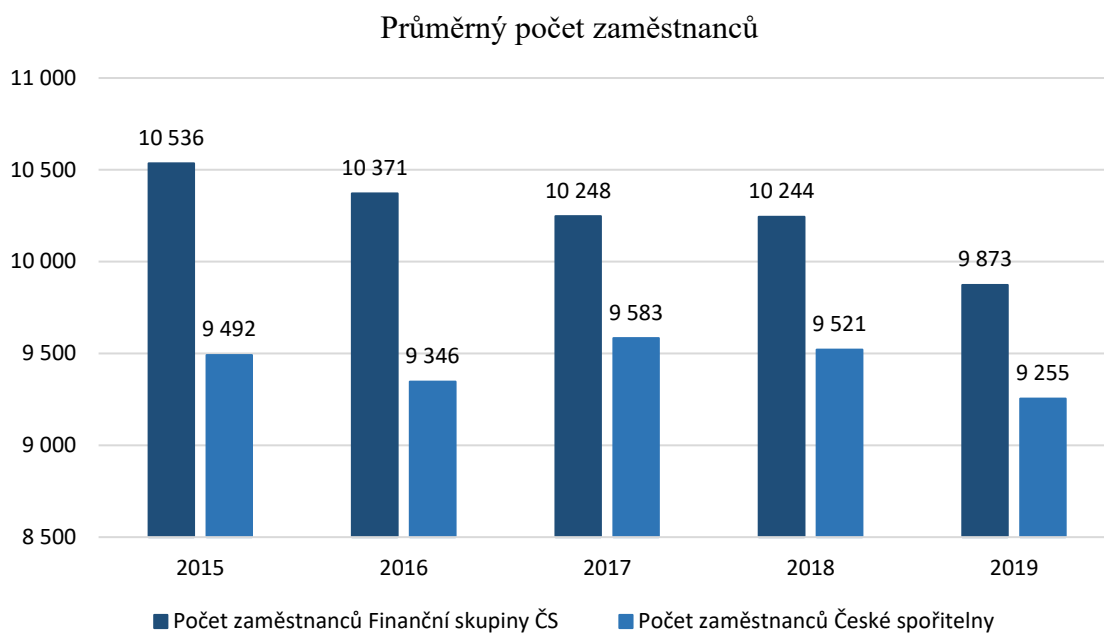
### **Srovnání mezi rokem 2019 a 1. kvartálem roku 2020**

Česká spořitelna k 31.3.2020 vykázala neauditovaný konsolidovaný čistý zisk ve výši 3,2 mld. Kč, čistý zisk za 1. kvartál v roce 2019 činil 3,9 mld. Kč, v meziročním srovnání se tak snížil o 19,8 % (Fact Sheet, 2020). Provozní zisk dosáhl 5,3 mld. Kč, ve srovnání se stejným obdobím roku 2019 tak poklesl o 1,2 % (Fact Sheet, 2020). Nejvýznamnější položkou, která přispěla k těmto finančním výsledkům České spořitelny, byl provozní zisk a zejména pak čistý úrokový výnos (Fact Sheet, 2020). I přestože byla provozní výkonnost solidní, poměr provozních nákladů a výnosů se zvýšil na 48,5 % z 47,3 % v 1. kvartále v roce 2019 (Fact Sheet, 2020).

### **4.3 Zaměstnanci**

V roce 2019 se průměrný počet zaměstnanců konsolidovaného celku snížil o 3,4 %, a to na 9 873, za samostatnou Českou spořitelnu byl v roce 2019 průměrný počet zaměstnanců 9 255 (Výroční zpráva České spořitelny, 2019). Podíl žen se od roku 2018 skoro nezměnil, ženy tvořily v roce 2019 70 % všech zaměstnanců, v roce 2018 to bylo 69 % (Výroční zpráva České spořitelny, 2019). Počet zaměstnanců, kteří pracují na zkrácený úvazek se zvýšil o dvě procenta a činí 10 % (Výroční zpráva České spořitelny, 2019). Průměrná délka, kterou jednotliví zaměstnanci stráví v zaměstnání, vzrostla na 10 let (Výroční zpráva České spořitelny, 2019). Průměrný věk zaměstnanců v České spořitelně je 40 let (Výroční zpráva České spořitelny, 2019). Zaměstnanci, kteří jsou starší padesáti let tvoří 22 % všech zaměstnanců České spořitelny (Výroční zpráva České spořitelny, 2019). Na následujícím obrázku (Obr. 5) je zobrazeno, jak se od roku 2015 do roku 2019 vyvíjel průměrný počet zaměstnanců (Výroční zpráva České spořitelny, 2019).





*Obrázek 5 Průměrný počet zaměstnanců  
(vlastní zpracování dle Výroční zprávy České spořitelny, 2019)*

## Ocenění

Česká spořitelna byla zvolena v online dotazníku, který byl určen vysokoškolským studentům v rámci ankety Top zaměstnavatelé, druhým nejzajímavějším zaměstnavatelem v sektoru Bankovníctví a finance (Výroční zpráva České spořitelny, 2019). Anketa Top zaměstnavatelé tímto způsobem každý rok srovnává mladé a atraktivní firmy (Výroční zpráva České spořitelny, 2019).

## Cíle a vize

Do roku 2025 si Česká spořitelna dala za cíl mít 70 % svých zaměstnanců promotéry neboli skutečnými fanoušky (všeobecná prezentace o finanční skupině, 2018).

## 5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU FIREMNÍ PÉČE O ZAMĚŠTNANCE VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Praktická část je věnována analýze péče o zaměstnance v České spořitelně. Na zaměstnance v bankovním sektoru jsou kladeny vysoké nároky. Stres u zaměstnanců je častý, jelikož je nutné splnit velké množství úkolů a splnit tak plán. Proto je důležité dostatečně pečovat o zaměstnance a vytvářet jim takové pracovní podmínky, díky kterým budou v práci spokojenější a dojde tak ke zmírnění stresu.

### 5.1 Cíl analýzy

Cílem analýzy je zjistit, jaký je současný stav firemní péče o zaměstnance v České spořitelně a na základě získaných výsledků přinést společnosti návrhy, které povedou ke zlepšení péče o zaměstnance.

Na základě cíle analýzy byly stanoveny výzkumné otázky a hypotézy.

#### Výzkumné otázky:

**V1:** V jakém rozsahu se firma péčí o zaměstnance zabývá?

**V2:** Co nejvíce zaměstnance ve firmě stresuje?

**V3:** Jaký podíl zaměstnanců dokáže vyvážit svůj pracovní a osobní život?

Na základě první výzkumné otázky bude možné zjistit, v jakém rozsahu se firma péčí o zaměstnance zabývá, a to přispěje k hlavnímu cíli bakalářské práce, tedy zjistit, jaká je současná péče o zaměstnance ve společnosti. V rámci teoretické části bylo zjištěno, že zaměstnanci v poslední době častěji trpí v práci stresem (Kociánová, 2012, s. 106), proto na základě druhé výzkumné otázky bude zjištěno, jaké faktory nejvíce stresují zaměstnance v České spořitelně. Třetí výzkumná otázka se zabývá rovnováhou mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců. Burianová uvádí (2018, s. 4), že přestože se člověk v práci cítí dobře, je někdy těžké najít vyvážený poměr mezi pracovním a osobním životem, proto na základě třetí výzkumné otázky bude zjištěno, jaký podíl zaměstnanců České spořitelny dokáže vyvážit svůj osobní a pracovní život.

#### Hypotézy:

**H1:** Míra stresu závisí na věku zaměstnanců

**H2:** Celková spokojenost zaměstnanců v práci závisí na příjemné atmosféře na pracovišti

Na základě průzkumu Evropské agentury pro bezpečnost a ochranu zdraví (2013) bylo zjištěno, že pracovním stresem podle 42 % dotazovaných trpí více lidé ve starším věku, zatímco 48 % z dotazovaných si myslí, že je to naopak. Proto je první hypotéza stanovena tak, abychom mohli zjistit, zda míra stresu je v České spořitelně závislá na věku zaměstnanců. Druhá hypotéza se týká závislosti mezi spokojeností zaměstnanců a pracovní atmosférou. Koubek (2015, s. 326) je názoru, že příjemné a harmonické vztahy na pracovišti se příznivě se odráží ve spokojenosti zaměstnanců. I Bednář (2013, s. 194) tvrdí, že na spokojenost zaměstnanců v pracovním procesu má velký vliv to, jaké sociální vazby zaměstnanci v pracovním prostředí obklopují. Furman a Aholá (2013, s. 13) zase tvrdí, že nepříjemná atmosféra na pracovišti vede k frustraci zaměstnanců. Proto byla stanovena uvedená hypotéza, díky které bude možné zjistit, jaký vliv má příjemná atmosféra na pracovišti na celkovou spokojenost zaměstnanců v České spořitelně.

## 5.2 Metody sběru dat

Pro zjištění aktuálního stavu firemní péče o zaměstnance ve společnosti byly zvoleny následující metody:

- Studium vnitropodnikových dokumentů.
- Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci firmy.
- Rozhovory se zaměstnanci firmy ke zjištění podrobnějších skutečností.
- Rozhovor s personální manažerkou.
- Analýza hodnocení zaměstnanců na stránce Atmoskop.cz a stránce Vímvíc.cz.

### 5.2.1 Studium vnitropodnikových dokumentů

Na základě analýzy vnitropodnikové dokumentace byly zkoumány dokumenty, které obsahovaly informace o společnosti a informace vztahující se k péči o zaměstnance. Mezi zkoumané vnitropodnikové dokumenty patřilo následující:

- Všeobecná prezentace o Finanční skupině ČS z roku 2018.
- Výroční zpráva České spořitelny za rok 2019.
- Fact Sheet České spořitelny obsahující informace o prvním čtvrtletí roku 2020.
- Zpráva o trvalé udržitelnosti České spořitelny za rok 2018.
- Zpráva o trvalé udržitelnosti České spořitelny za rok 2019 – nefinanční report
- Internetové stránky společnosti: [www.kariera.csas.cz](http://www.kariera.csas.cz) a [www.csas.cz](http://www.csas.cz).

Díky analýze vnitropodnikové dokumentace a internetových stránek společnosti bylo možné získat potřebné informace nejenom k péči o zaměstnance, ale také o společnosti samotné. Studium dokumentů a internetových stránek společnosti bylo velkým přínosem, na jejich základě bylo zjištěno velké množství potřebných informací pro analýzu. Další vnitropodnikové dokumenty nebyly poskytnuty z důvodu citlivých informací.

### **5.2.2 Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci**

Dotazníkové šetření bylo zvoleno zejména z důvodu časové nenáročnosti, a také proto, že díky dotazníkovému šetření je možné získat odpovědi od většího počtu respondentů. Cílem dotazníku je zjistit stav současné péče o zaměstnance, získat pohled na to, jak jsou zaměstnanci se současnou péčí spokojeni a jaký to má vliv na jejich osobní pohodu v práci. Otázky byly sestavovány po konzultaci s personální manažerkou firmy a v souladu s aktuálními odbornými poznatky v péči o zaměstnance. Při výběru a sestavování jednotlivých otázek bylo nejtěžší jejich správné zformulování tak, aby měly vypovídající hodnotu a přinesly odpovědi na to, co je v rámci analýzy potřeba zjistit.

Dotazník byl vytvořen pomocí Google Formuláře. Dotazník byl složen z 25 otázek a 6 doplňujících podotázek. Na samém začátku jsou zařazeny identifikační otázky týkající se věku a pohlaví dotazovaného. Dále jsou zařazeny otázky týkající se pracovního prostředí, vztahů na pracovišti, rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, odměňování, rovnováhy osobního a pracovního života a otázky týkající se celkové osobní pohody, pohody v práci a otázek zjišťující názor na společnost. Při výběru otázek byl kladen důraz na srozumitelnost a jednoduchost. Průzkum probíhal na přelomu dubna a května. Data byla zpracována v aplikaci MS Excel. Pro větší přehlednost byla data interpretována prostřednictvím tabulek a grafů. Otázky jsou otevřené i uzavřené, dotazník byl anonymní. Hypotézy byly testovány pomocí Fisherova exaktního testu. Dotazník naleznete v příloze (Příloha č. 1).

### **Popis výzkumného souboru**

Dotazník byl zaslán 145 bankovním poradcům, kteří pracují v moravských pobočkách, prostřednictvím jejich pracovních e-mailových adres. Jednotlivé pobočky byly zvoleny paní personalistkou, která má na starosti HR pro Jižní Moravu. V České spořitelně pracují ženy i muži, ženy tvoří však větší část zaměstnanců. Elektronický dotazník vyplnilo 93 zaměstnanců, z toho 32 mužů a 61 žen. Návratnost dotazníku činí 64 %. Počet všech zaměstnanců finanční skupiny České spořitelny je 9 860, počet respondentů činí tedy 1,5 %

všech zaměstnanců. Následuje tabulka (Tab. 1) s identifikačními údaji o respondentech dle pohlaví a věku.

*Tabulka 1 Identifikační údaje respondentů (vlastní zpracování)*

Pohlaví	žena				muž			
Věk (v letech)	Do 30	31-40	41-50	51 a více	Do 30	31-40	41-50	51 a více
Počet zaměstnanců	8	18	23	12	7	11	9	5
Celkem	93							

### 5.2.3 Rozhovory se zaměstnanci

Rozhovory se zaměstnanci, kteří pracují na pozici bankovního poradce, byly prováděny ke zjištění podrobnějších skutečností. Otázky byly sestavovány na základě informací získaných z dotazníků. Byly provedeny rozhovory se dvěma zaměstnanci, kteří byli ochotni poskytnout odpovědi na otázky. Cílem rozhovorů bylo získat hlubší názory a postoje zaměstnanců na zjištěné podrobnosti. Jednalo se o 10 otázek, rozhovor s prvním zaměstnancem probíhal na sjednané schůzce a rozhovor s druhým zaměstnancem probíhal na základě elektronického dopisování. Vlivem nástupu epidemie Covid-19 nebylo možné docházet na pracoviště a provést tak rozhovory s více zaměstnanci. Jednotlivé otázky se týkaly spokojenosti zaměstnanců s péčí zaměstnavatele o pracovního prostředí a zdraví zaměstnanců, spokojenosti v oblasti rozvoje a vzdělávání, vztahů na pracovišti, pracovní doby a kariérního růstu. Otázky naleznete v příloze (Příloha č. 3).

### 5.2.4 Rozhovor s personální manažerkou

Cílem rozhovoru s personální manažerkou bylo zjistit, jak je na tom firma nyní, co se týče péče o zaměstnance a jaké má v rámci péče o zaměstnance plány. Pro úplnost analýzy bylo nezbytné zjistit tyto informace i z druhé strany, nejenom od zaměstnanců samotných. Rozhovor trval přibližně 30 minut a otázky se týkaly pracovní doby, pracovního prostředí, vztahů na pracovišti, vzdělávání a zdraví zaměstnanců. Vlivem epidemie nemoci Covid-19 nebylo osobní setkání možné, proto se jednalo o nahrávaný a přepisovaný rozhovor. Tato metoda byla pro analýzu velkým přínosem, protože pomohla zjistit, do jaké míry se společnost péčí o zaměstnance zabývá. Otázky naleznete v příloze (Příloha č. 2).

### 5.2.5 Analýza recenzí spokojenosti zaměstnanců

Pro získání dalších názorů zaměstnanců nejenom z Moravy, ale celkově z celé České republiky, byl proveden průzkum recenzí spokojenosti zaměstnanců na stránce Atmoskop.cz a na stránce VímVíc.cz. Díky tomu bylo možné získat další cenné názory zaměstnanců týkající se péče o zaměstnance v jejich společnosti. Jednalo se o recenze jak stávajících zaměstnanců, tak i zaměstnanců, kteří již pro Českou spořitelnu nepracují. Byly prostudovány všechny recenze, které se na obou stránkách nacházejí. Na stránce Atmoskop.cz je 675 hodnocení s 482 komentáři. Na stránce VímVíc.cz se nachází 64 recenzí, nejstarší recenze byla přidána před 3 lety a nejnovější byla přidána v měsíci dubnu. Na stránce Atmoskop.cz je nejstarší recenze stará více než 1 rok, bohužel to však na stránce není uvedeno přesně, nejmladší recenze je z konce července. Tato metoda se velmi osvědčila, protože bylo možné získat názory zaměstnanců i z dalších poboček v České republice.

## 5.3 Analytická zjištění

V rámci této kapitoly budou popsány výsledky, které byly získány z dotazníkového šetření, z rozhovorů se zaměstnanci a personální manažerkou, z analýzy vnitropodnikových dokumentů, a také z analýzy hodnocení zaměstnanců na stránce Atmoskop.cz a VímVíc.cz. Součástí této kapitoly bude také podkapitola Shrnutí analytických poznatků, ve které budou vyhodnoceny výzkumné otázky a hypotézy.

### 5.3.1 Česká spořitelna jako zaměstnavatel

Česká spořitelna vnímá své kvalifikované a motivované zaměstnance jako významnou konkurenční výhodu, z tohoto důvodu pracuje na tvorbě a zlepšování pracovního prostředí a možností vzdělávání a rozvoje pro své zaměstnance, a to jak v profesní, tak i v osobní rovině (Výroční zpráva České spořitelny, 2019). Snaží se i o podporu rovnováhy a sjednocení osobního a pracovního života svých zaměstnanců, aby podpořila spokojené partnerství mezi zaměstnanci a Českou spořitelnou jako zaměstnavatelem (Výroční zpráva České spořitelny, 2019). Proto například společnost přidala v rámci benefitů svým zaměstnancům volno navíc.

Od roku 2008 má Česká spořitelna ucelený program Diversitas, cílem tohoto programu je zajistit pro všechny své zaměstnance rovné příležitosti. V rámci tohoto programu chce společnost podpořit počet žen ve středním a vyšším managementu, ulehčit návrat rodičů po

rodičovské dovolené, upravit zaměstnanecké benefity a časovou flexibilitu v práci (Zpráva o trvalé udržitelnosti České spořitelny, 2018). Závazkem České spořitelny pro rok 2019 bylo obsadit 35 % pracovních míst v dozorčí radě a top managementu ženami, ale zatím se tento cíl nepodařilo naplnit (Nefinanční report České spořitelny, 2019). Celkově je na manažerských pozicích v tuto chvíli 19 % žen (Nefinanční report České spořitelny, 2019). Pro rodiče, kteří se navracejí po rodičovské dovolené, rozšiřuje Česká spořitelna například počet partnerských zařízení, které poskytují péči o předškolní děti (Výroční zpráva České spořitelny, 2019).

Česká spořitelna se zaměřuje také na to, aby oslovovala talenty napříč generacemi a trhem (Výroční zpráva České spořitelny, 2019). V oblasti nábora a HR marketingu se zaměřila nově na online prostor, zájemci o zaměstnání tak prostřednictvím HR chatbotu mohou poznat blíže nabízené pozice (Výroční zpráva České spořitelny, 2019). Věnuje se i vysokoškolským studentům a spolupracuje s vysokoškolskými kluby a spolky, s nimiž uskutečňuje Visit company, odborné přednášky a workshopy, aby Českou spořitelnu studenti vnímali jako atraktivního partnera pro jejich budoucí rozvoj (Výroční zpráva České spořitelny, 2019). Zúčastňuje se i studentských veletrhů, kde studenti mohou probrat své kariérní možnosti a zkonzultovat životopis (Výroční zpráva České spořitelny, 2019).

České spořitelně se podařilo zareagovat rychle na krizi, která vyplývala z šíření nemoci COVID-19. Snažila se podpořit jednak svoje zaměstnance, tak i klienty z řad firem a domácností (Fact Sheet, 2020). Podpora zaměstnanců spočívala zejména v tom, že jim umožnila v maximální míře práci z domova a pro práci z domova byli bankéři vybaveni připojením svých domácích počítačů k firemní síti (Fact Sheet, 2020). Přepážky na pobočkách byly vybaveny desinfekčními prostředky, a také štíty, které chránily bankéře před možnou nákazou (Fact Sheet, 2020).

### **Benefity**

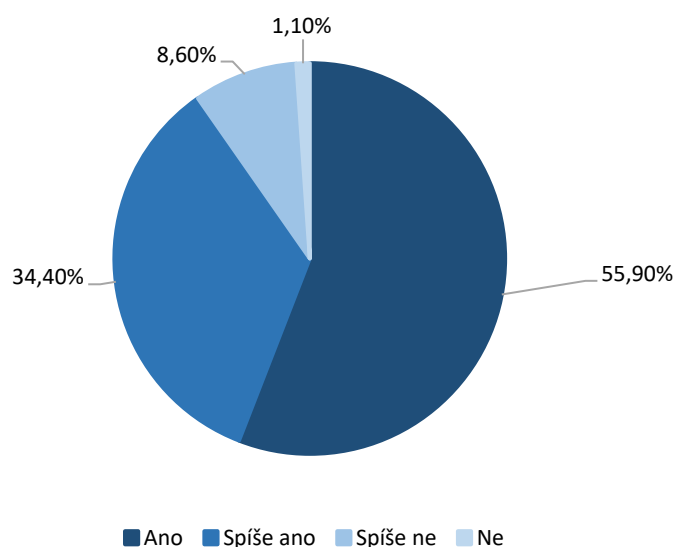
Česká spořitelna nabízí svým zaměstnancům velké množství benefitů, mezi které patří (internetové stránky České spořitelny):

- 25 dnů dovolené, 5 dnů zdravotního volna a 12 dnů volna navíc pro lepší rovnováhu pracovního a osobního života.
- Zvýhodněné produkty a služby České spořitelny i partnerských společností.
- Nadstandardní příspěvek na penzijní připojištění v celkové výši až 28 800 Kč/rok.
- Stravenky ve výši 110 Kč/den plně hrazené zaměstnavatelem.

- Systém Cafeterie, který umožňuje zaměstnancům vybrat si nejrůznější zážitky v hodnotě až 9 600 Kč/rok.
- Možnost stát se členem jednoho nebo více sportovních a kulturních klubů.
- Rozsáhlou nabídku rozvojových a vzdělávacích programů, včetně jazykových kurzů.

V rámci dalších výhod pro své zaměstnance nabízí i slevy na cestování, pravidelný příspěvek na hlídání dětí a na dětské tábory, příspěvky na zdravotní péči a lázeňské pobyty, slevy na masáže, slevy do vybraných kaváren a restaurací, lístky na kulturu a Multisport kartu. S množstvím benefitů jsou zaměstnanci, podle stránky Atmoskop.cz, Vímvíc.cz a zjištěných skutečností v rámci dotazníkového šetření, velmi spokojeni. Benefity, které jim nabízí Česká spořitelna, je motivují v tom, aby u zaměstnavatele zůstali. Zda si zaměstnanci myslí, že o ně jejich zaměstnavatel i dostatečně pečuje, je možné zjistit z otázky č. 22 „Myslíte si, že společnost, ve které pracujete, dostatečně pečuje o své zaměstnance?“. 55,9 % na tuto otázku odpovědělo, že o ně společnost dostatečně pečuje, 34,4 % uvedlo, že spíše o ně dostatečně pečuje, 8,6 % uvedlo, že spíše ne a 1,1 % uvedlo, že péče o zaměstnance je ve společnosti nedostatečná.

Myslíte si, že společnost, ve které pracujete, dostatečně pečuje o své zaměstnance?



Obrázek 6 Otázka č. 22 (vlastní zpracování)



### 5.3.2 Pracovní doba a pracovní režim

Česká spořitelna si uvědomuje, že zaměstnanci pro ni představují velkou hodnotu, základ pro její zdravé směřování a pro její úspěch v konkurenčním prostředí, proto se neustále snaží práci zatraktivnit a přinést zaměstnancům více možností, jak sladit svůj pracovní a osobní život a upravit pracovní dobu tak, aby zaměstnancům co nejvíce vyhovovala. Česká spořitelna některým svým zaměstnancům nabízí flexibilní úvazky ve formě zkrácených úvazků, sdíleného pracovního místa, klouzavé pracovní doby a práce z domova. Platí však, že nejvíce zaměstnanců pracuje na plný úvazek, podle personalistky se jedná o 90 % všech zaměstnanců, pracovní doba tedy pro ně představuje 40 hodin týdně, 8 hodin denně. Zkrácené pracovní úvazky nabízí Česká spořitelna především rodičům, kteří se navracejí po mateřské a rodičovské dovolené.

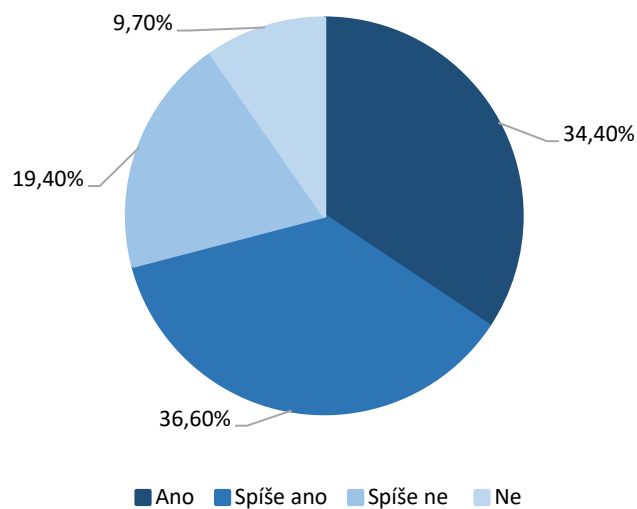
Co se týká volna, Česká spořitelna ho nabízí svým zaměstnancům poměrně velké množství. Jedná se o:

- 25 dnů dovolené,
- 5 dnů zdravotního volna, kterého zaměstnanci mohou využít bez udání důvodu,
- 12 dnů volna navíc pro lepší work-life balance.

Právě 12 dnů volna navíc je v České spořitelně novinka, kterou představila na začátku letošního roku, blíže to bude představeno v následující podkapitole. Dalším zajímavým benefitem, který Česká spořitelna svým zaměstnancům nabízí je, že zaměstnanci České spořitelny mohou využít tzv. Dny jinak, kdy mohou dva dny věnovat dobré věci nebo předat své zkušenosti z finančního světa například neziskovkám. Tyto dva dny dostávají plně zapláceno. Například v roce 2019 využilo Dnů jinak 1370 zaměstnanců.

V rámci dotazníkového šetření byla zaměstnancům položena otázka, zda jim vyhovuje délka pracovní doby. Z výsledků bylo zjištěno, že 19,4 % z dotazovaných zaměstnanců délka pracovní doby nevyhovuje a 9,7 % uvádí, že jim spíše nevyhovuje. Z dalších názorů, které byly od zaměstnanců získány na stránce Atmoskop.cz, vyplývá, že pracovní doba nevyhovuje zejména zaměstnancům na pobočkách, které jsou otevřené pro veřejnost a pracovní doba se tak odvíjí od úředních hodin. Pracovní doba se jim zdá dlouhá a mají pocit, že stráví velkou část dne v práci.

## Vyhovuje Vám délka pracovní doby?



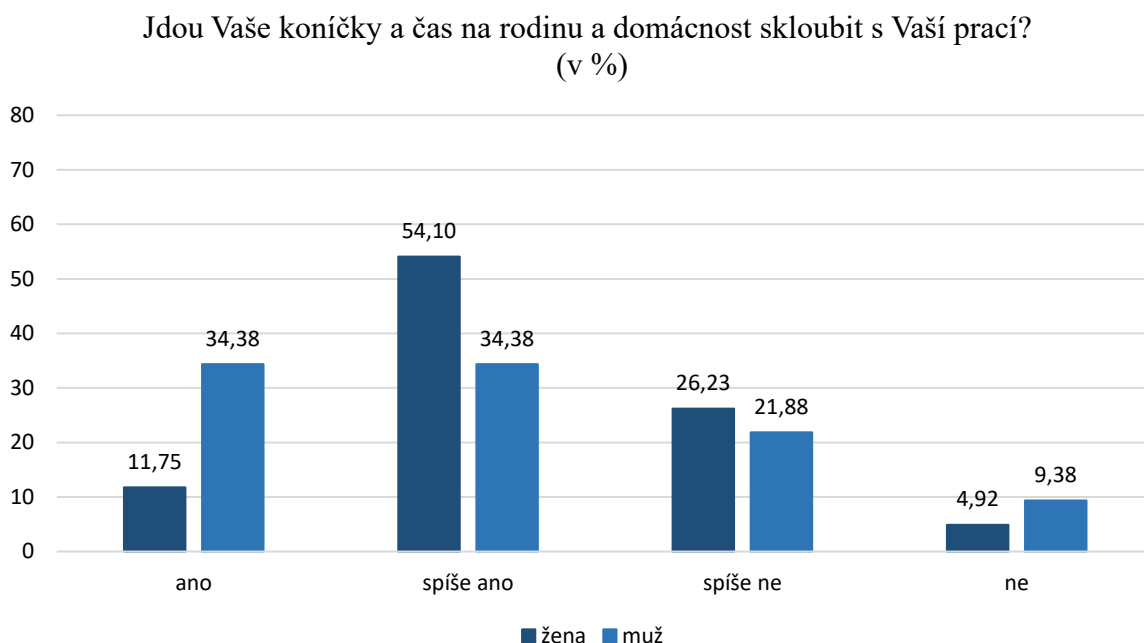
Obrázek 7 Otázka č. 14 (vlastní zpracování)

Z dotazníkového šetření také vyplynulo, že opravdu velké množství zaměstnanců by uvítalo flexibilní pracovní úvazky a práci z domu, přesněji se jedná o 74,2 % respondentů. To vyplynulo i z další otázky, která zjišťovala, ve kterých oblastech by zaměstnanci požadovali zlepšení. Nejvíce uváděli právě flexibilitu – možnost rozvrhovat si pracovní dobu podle sebe, pro tuto možnost hlasovalo 54,8 % respondentů. Zaměstnanci, se kterými byl veden rozhovor, by nejvíce ocenili home office alespoň jednou týdně. Jak bylo uvedeno výše, většina zaměstnanců pracuje zatím na plný úvazek. Personalistka v rámci rozhovoru uvedla, že v období epidemie nemoci Covid-19 se utvrdili v tom, že home office mohou dát i tam, kde si mysleli, že to ani nebude možné, protože v období epidemie právě většina zaměstnanců pracovala z domova a osvědčilo se to. Na druhou stranu zbývá i několik pracovních pozic, kde home office a další flexibilní úvazky nejdou aplikovat, zejména tam, kde je potřeba přímého kontaktu s klienty.

**Rovnováha pracovního a osobního života**

K větší rovnováze osobního a pracovního života přispěla svým zaměstnancům Česká spořitelna právě tím, že přidala 12 dní volna. Česká spořitelna si od toho slibuje, že zaměstnanci budou mít více času na své koníčky a více času na svou rodinu. Jedná se o velmi pěkný krok od České spořitelny směrem ke svým zaměstnancům, kteří to oceňují. I přes to 24,7 % z dotazovaných zaměstnanců v rámci dotazníkového šetření uvedlo, že skloubit rodinu, svoje koníčky a práci bohužel spíše nestíhají. 21,5 % však odpovědělo na tuto otázku, že skloubit rodinu, svoje koníčky a práci stíhají, 47,3 % odpovědělo, že spíše stíhají

a 6,5 % uvedlo, že to nestíhají vůbec. Na následujícím obrázku (Obr. 8) je možné si prohlédnout, jak se lišily odpovědi mužů a žen.



Obrázek 8 Srovnání odpovědí mužů a žen na otázku č. 15 (vlastní zpracování)

Volna, kterého mohou zaměstnanci využít je poměrně hodně, ale vzhledem k množství úkolů a plánů, které musí splnit, je někdy pro zaměstnance náročnější volna vůbec využít. Podle personalistky za to může i fakt, že přišla velmi nestandardní doba spojená s epidemií nemoci Covid-19 a zaměstnanci si opravdu volno vybírat příliš nestíhají. Kromě této nestandardní doby a velkého množství úkolů některým zaměstnancům brání ve vybírání volna i strach z toho, že pokud si volno vezmou, nakupí se jim ještě více práce a po návratu z dovolené práci nebudou stíhat. Období před dovolenou a po návratu z ní je tedy pro některé stresující. Právě z tohoto důvodu je někdy lepší zaměstnancům nabídnout flexibilní úvazky, kdy si práci budou moci sami organizovat.

To, jak jsou zaměstnanci České spořitelny spokojeni s rovnováhou svého osobního a pracovního života, se odvíjí také od toho, na které pozici pracují. Ze získaných poznatků ze stránky Atmoskop.cz jsou známy značné rozdíly. Především zaměstnanci na vedoucích pozicích velmi oceňují, že si mohou svoji pracovní dobu a pracovní úkoly rozvrhnout většinou podle sebe, a to přispívá k jejich dobrému work-life balance. Na druhou stranu jsou

zaměstnanci, kteří uvádějí, že je práce náročná na čas a není tolik času, který by mohli věnovat rodině a koníčkům, jedná se především o zaměstnance v pobočkové síti.

### 5.3.3 Pracovní prostředí

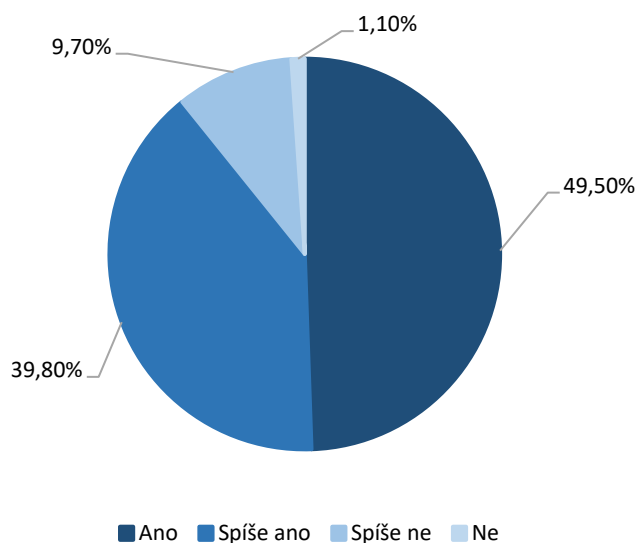
Česká spořitelna nabízí svým zaměstnancům moderní pracovní prostředí s moderním vybavením a zázemím. Jednotlivé pobočky procházejí během posledních dvou let rekonstrukcí, společnost se snaží zpříjemnit prostředí jak klientům, tak i zaměstnancům. Zajímavostí je, že v roce 2018 začala Česká spořitelna pracovat s virtuální realitou, kterou využívají při rekonstrukci některých poboček, kdy například v Telči si ji zaměstnanci mohli díky virtuální realitě projít už před zahájením rekonstrukce a díky tomu mohla Česká spořitelna získat připomínky od jednotlivých zaměstnanců, kteří tam budou pracovat. Na žádném z pracovišť nechybí podle personalistky vybavená kuchyňka, kde si zaměstnanci mohou ohřát a připravit jídlo. Tam, kde jsou převážně call centra a centrála České spořitelny, jsou pro zaměstnance vybudovány i relaxační místnosti, kde si zaměstnanci mohou zpříjemnit den a zahrát si stolní fotbal či ping-pong, a také si odpočinout a nabrat energii. U pozic bankéřů začala Česká spořitelna zavádět nový formát, kdy zaměstnanci společně sedí v open space kancelářích, tedy ve velkém společném prostoru, a pak mají k dispozici zasedací místnosti, kde vedou pracovní schůzky a pracovní porady. To bylo zjištěno na základě rozhovoru s personalistkou.

Open space kanceláře v sobě skrývají pro zaměstnance jak výhody, tak i nevýhody a najdou se zaměstnanci, kterým tento koncept vyhovuje a ti, kterým bohužel nevyhovuje. Open space kanceláře mají velkou výhodu v tom, že jsou si v nich zaměstnanci blíží, tudíž se mohou inspirovat, může to přispět i k lepším vztahům na pracovišti, protože je jednodušší si vztahy mezi sebou utvořit. K dalším výhodám patří i to, že si zaměstnanci mezi sebou mohou rychleji předávat a sdílet informace. Na druhou stranu jsou v České spořitelně zaměstnanci, kteří by uvítali spíše své vlastní kanceláře nebo menší kanceláře, kde jich je méně a mohou se tak soustředit na práci, která je od nich očekávána. Mezi hlavní důvody nespokojenosti s open space kancelářemi v České spořitelně řadili zaměstnanci zejména to, že se nedokáží tolik soustředit na práci, nemají klid na telefonování, nemají dostatek prostoru a klidu na schůzky se svými klienty. Také jsou zaměstnanci, kteří nemají příliš rádi velkou společnost lidí kolem sebe a trápí je nedostatek soukromí. Open space kanceláře si našly mezi zaměstnanci jak příznivce, tak i ty, kterým tento koncept nevyhovuje.

Jak je zmíněno výše, některé pracoviště jsou obohacena o relaxační zóny, bohužel to však nelze aplikovat na každé pracoviště a některým zaměstnancům chybí místo, kde si mohou odpočinout a nabrat energii. Relaxační místnosti se stávají v poslední době zajímavým a vítaným benefitem pro zaměstnance. Přibývá zaměstnanců, kteří už se tolik nehoní za penězi, ale své pracovní místo volí podle toho, kde se budou cítit dobře. Relaxační místnosti nejsou však výhodou jen pro zaměstnance, ale jsou přínosem i pro zaměstnavatele, protože mohou pomoci zlepšit efektivitu a výkonnost zaměstnanců. Odpočatý zaměstnanec má více energie a může tak daleko lépe odvádět svou práci. Proto by i menší relaxační prostor ocenila část zaměstnanců, to vyplynulo z dotazníkového šetření a z recenzí na stránkách Atmoskop.cz a Vímvíc.cz. Naopak podle personalistky je část zaměstnanců, která ocení spíše více volna než budování relaxačních místností. K větší spokojenosti by podle některých zaměstnanců přispělo vybudování oddělené místnosti ke konzumaci jídla, kde by si mohli se svými kolegy společně sednout.

Jak bylo zjištěno v rámci dotazníkového šetření, s pracovním prostředím je naprosto spokojeno 49,5 % z dotazovaných zaměstnanců a 39,8 % uvedlo, že je s pracovním prostředím spíše spokojeno. Zaměstnanci si chválí především čisté a moderní prostředí, na tom se shodli zaměstnanci nejenom v dotazníku, ale také na stránkách Atmoskop.cz a Vímvíc.cz, moderní a hezké prostředí si chválili zaměstnanci i v rámci rozhovorů.

Jste spokojen(a) s pracovním prostředím, ve kterém pracujete?  
(kanceláře, společné prostory)



Obrázek 9 Otázka č. 4 (vlastní zpracování)

Na některých pracovištích mají velký problém s tím, že si nemohou větrat, a tak ovlivňovat teplotu v místnosti podle toho, jak kdo potřebuje, to vyplynulo v rámci dotazníkového šetření mezi zaměstnanci i z rozhovorů. Důvodem je, že vzduchotechnika v open space kancelářích dodává vzduch o určité teplotě rovnoměrně do celé místnosti, a to pro každého nemusí být vyhovující. Na některé zaměstnance fouká a mají bohužel kvůli tomu zdravotní komplikace, například bolesti hlavy a krční páteře. 2,2 % zaměstnanců uvedlo, že je pracovní prostředí ohrožuje na zdraví a 7,5 % zaměstnanců volilo možnost, že je spíše ohrožuje na zdraví, nejčastějším důvodem byla právě vzduchotechnika. V některých kancelářích zaměstnancům chybí i přirozené světlo, protože mají vnitřní kanceláře bez oken. Přirozené venkovní světlo je však pro osobní pohodu člověka a pro jeho normální fungování v práci nezbytné.

#### **5.3.4 Zdraví zaměstnanců**

Péče o zdraví zaměstnanců je důležitá, protože správná péče o zdraví zaměstnanců má vliv na jejich výkonnost, ale také na jejich psychickou pohodu a fyzické zdraví. Zaměstnanci díky správné péči o zdraví budou spokojenější, motivovanější, méně nemocní, tudíž budou více pracovat a nebudou trávit tolik času na nemocenské. Povede to i k tomu, že si daleko více budou vážit svého zaměstnavatele. Péče o zdraví v dlouhodobém důsledku vede k úspěchu a zdraví celé společnosti a mimo jiné je zaměstnavatel daleko lépe hodnocen v očích veřejnosti a v očích potenciálních zaměstnanců.

Česká spořitelna se o zdraví zaměstnanců a o jejich wellbeing snaží pečovat. Jedním z programů, který svým zaměstnancům nabízí je Employee Assistance Program, díky kterému mohou zaměstnanci 24 hodin 7 dní v týdnu zavolat na linku, kde se mohou s odborníky radit o svém zdraví, ale také o rodinných problémech, příkladem je třeba rozvod. Služba je zcela bezplatná, anonymní a mohou ji využívat všichni zaměstnanci i rodinní příslušníci. Data o tom, kolik zaměstnanců službu využilo, nejsou k dispozici. Další službou, kterou mohou od dubna zaměstnanci využívat, je online lékařská poradna u Lékaře, mohou tak s lékařem probrat vše, co potřebují nebo se nechat rovnou k některému z odborníků objednat. V oblasti podpory lidí se zdravotním handicapem Česká spořitelna poskytuje ergonomické pomůcky nejen zaměstnancům se zdravotním postižením, ale i zaměstnancům s vážnými zdravotními potížemi, kteří nejsou klasifikováni jako osoby se zdravotní invaliditou. Oblast péče o zdraví podporuje Česká spořitelna například i realizací Dnů zdraví, které se konají pro všechny zaměstnance.

Česká spořitelna se začíná dále zabývat wellbeingem zaměstnanců a zavádějí proto novou pozici tzv. manažerku zdraví, která má právě pečovat o zdraví zaměstnanců. Manažerkou zdraví v České spořitelně se stala MUDr. Pavla Mendlová, která má zaměstnancům poskytnout podporu v péči jak o jejich fyzické zdraví, tak také podporu v péči o jejich psychické zdraví. Jejím úkolem je mimo jiné také motivovat zaměstnance, aby využívali zdravotních benefitů, které jim společnost nabízí. Paní doktorka uvádí, že se zaměstnanec bude snažit učit i zdánlivě malé věci, které ale mají na zdraví zaměstnanců v konečném důsledku značný vliv. Zaměří se proto například i na to, aby zaměstnanci dodržovali správný pitný režim, pravidelně si během práce protáhli záda, plánuje se také zaměřit na práci s dechem či s chůzí. Wellbeing zaměstnanců lze také podle paní doktorky podpořit přístupem k nadstandardní zdravotní péči nebo například tím, že přímo na pracoviště se objednájí služby maséra, fyzioterapeuta či jiného zdravotního specialisty. Paní doktorka uvádí, že komplexní péče o zdraví zaměstnanců zahrnuje pohybové aktivity, zdravou výživu, ale i pravidelné prohlídky u lékaře, work-life balance a duševní hygienu, a to včetně umění zvládat náročné situace a práci se stresem. Programy a veškeré aktivity, které má v plánu do České spořitelny přinést, jsou zatím v přípravách, protože v České spořitelně je tato pozice čerstvou novinkou. Uvedené informace byly získány od personalistky a z internetových stránek společnosti (Česká spořitelna, ©2020).

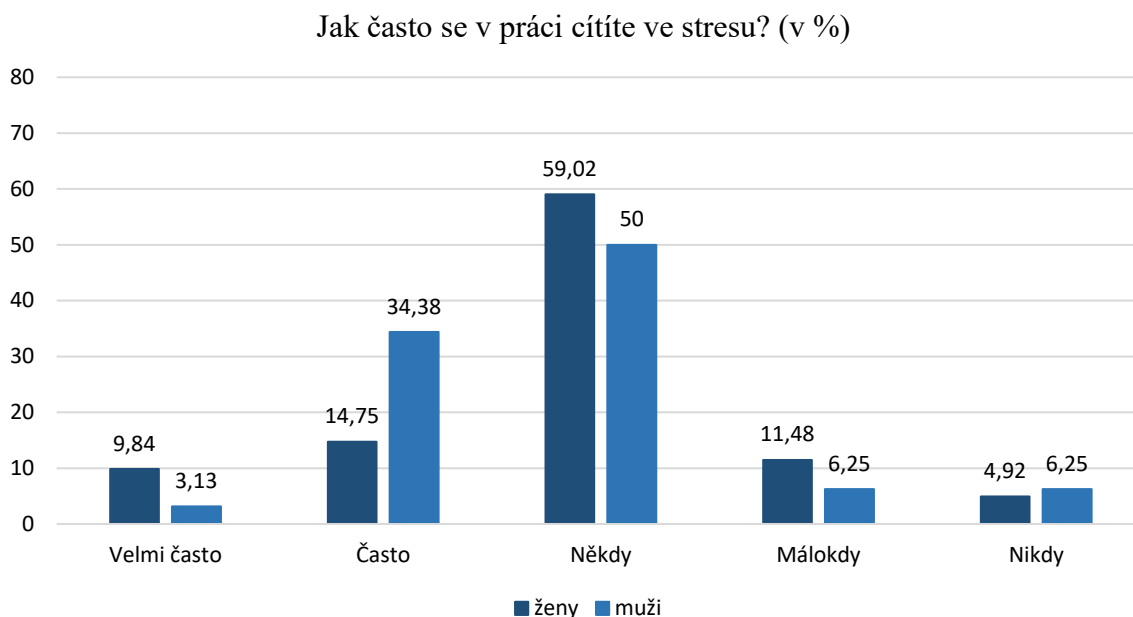
I přes veškerou péči o zdraví 44, 1 % zaměstnanců chodí z práce psychicky zničeno, ze zjištěných skutečností má na to vliv zejména stres, hodně úkolů a vztahy na pracovišti. 8,6 % zaměstnanců uvádí, že chodí z práce fyzicky zničeno. 31, 2 % z dotazovaných zaměstnanců by ocenilo lepší péči o zdraví. Jak bylo zmíněno v kapitole týkající se pracovního prostředí, na zdraví zaměstnanců má vliv i vzduchotechnika, kvůli které někteří zaměstnanci trpí bolestí hlavy a krční páteře.

### **Stres**

Stres je dlouhodobým problémem. Pouze 5,4 % z dotazovaných zaměstnanců nezažilo v práci stres, 9,7 % zaměstnanců ho zažívá málokdy, často se ve stresu cítí 21,6 % zaměstnanců a někdy je ve stresu 54, 5 % z dotazovaných zaměstnanců.

Ze zjištěných skutečností největší stres zaměstnancům způsobuje velké množství úkolů. Je samozřejmé, že firma musí dosáhnout svých cílů, proto je nutné, aby její zaměstnanci odváděli práci, kterou mají a plnili plány. Na druhou stranu si společnost musí uvědomit, že stres má velký vliv na zdraví člověka, a to jak na jeho psychické zdraví, tak i na fyzické

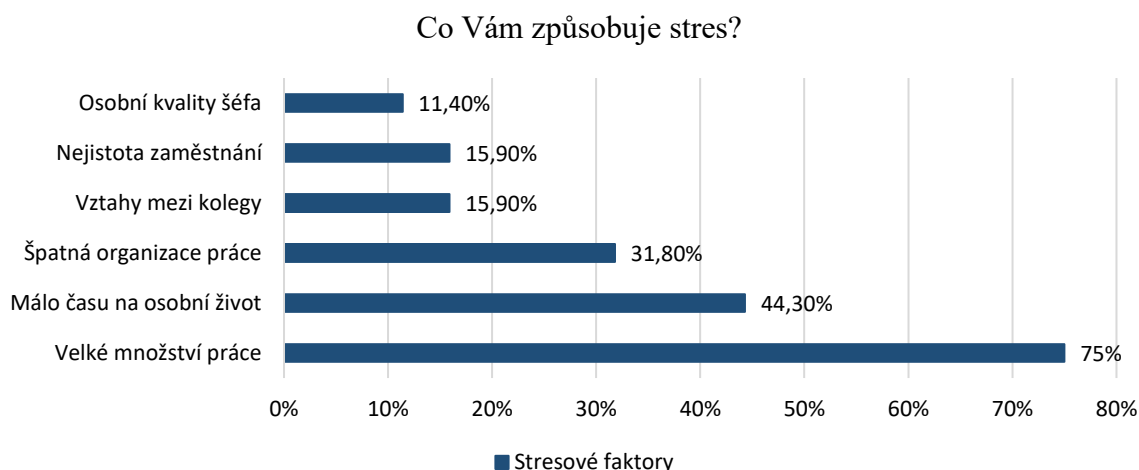
zdraví. Je velmi důležité se mírou stresu u zaměstnanců zabývat a snižovat ji. Hlubší analýza závislosti míry stresu a věku bude rozebrána v rámci kapitoly Shrnutí analytických poznatků. Statisticky bude míra stresu a věku ověřena v rámci vyhodnocení hypotézy, která se týká právě závislosti míry stresu na věku. Na následujícím obrázku (Obr. 8) je díky hlubší analýze zobrazeno, jak se podle pohlaví lišily odpovědi na otázku týkající se toho, jak často se cítí v práci ve stresu.



Obrázek 10 Srovnání odpovědí mužů a žen na otázku č. 19 (vlastní zpracování)

Následující obrázek (Obr. 9) zobrazuje stresové faktory, které uvedl největší počet zaměstnanců v rámci dotazníkového šetření v otázce týkající se toho, co zaměstnancům způsobuje největší stres. Jsou vynechány odpovědi, které měly pouze 1 hlas a na tuto otázku neodpovídali ti zaměstnanci, kteří uvedli v předchozí otázce, že se nikdy v práci necítí ve stresu. Respondenti mohli volit více odpovědí.





*Obrázek 11 Stresové faktory (vlastní zpracování)*

Zaměstnance nejvíce stresuje velké množství práce. Další skutečností, která zaměstnancům způsobuje stres je to, že jim chybí dostatek prostoru na rodinu a na svoje koníčky, tedy celkově na jejich osobní život. Dalším problémem, se kterým mají zaměstnanci spojen stres je špatná organizace práce. Méně pak zaměstnanci uváděli nejistotu zaměstnání, vztahy mezi kolegy a osobní kvality šéfa. Na osobnosti a chování nadřízeného velmi záleží, pokud zaměstnanec umí jejich vedoucí správně motivovat, pochválit, povzbudit a udržovat příjemnou atmosféru v týmu, má to vliv na duševní pohodu zaměstnanců a napomáhá to ke snížení stresu.

### 5.3.5 Pracovní vztahy a pracovní atmosféra

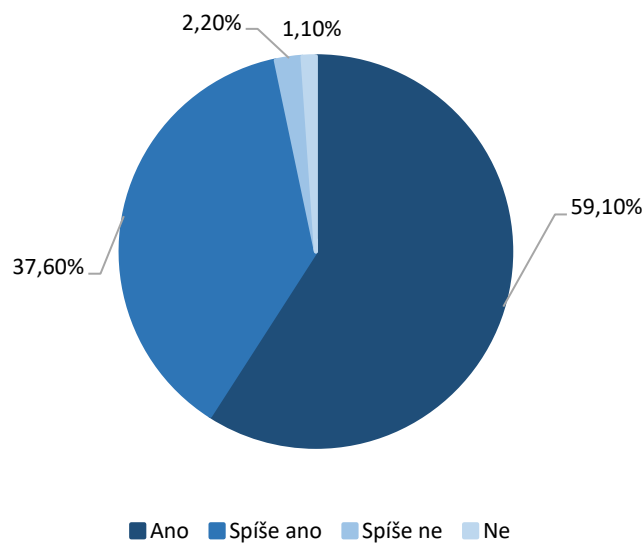
Je velmi důležité o vztahy na pracovišti pečovat, aby kolektiv fungoval jako tým, ale také proto, aby se zaměstnanci v práci cítili dobře a do práce se těšili. Jaké jsou vztahy na pracovišti v České spořitelně je zejména v rukou manažerů, ti nejlépe vědí, jestli vztahy mezi zaměstnanci fungují a jestli zaměstnanci fungují dobře v týmu. Česká spořitelna si proto sama měří spokojenost a angažovanost svých zaměstnanců, a to třikrát do roka. Dotazy se týkají právě toho, jestli fungují zaměstnanci v týmu, jaké mají mezi sebou zaměstnanci vztahy, jak se jim věnuje a chová k nim nadřízený. Informace byly získány na základě rozhovoru s personalistkou.

Pro své zaměstnance Česká spořitelna pořádá různé teambuildingy i celospolečenské akce, jakou je například Spořkafest, aby k dobrým mezilidským vztahům na pracovišti dopomohla. Česká spořitelna má ve svých řadách od roku 2014 také diskrétního a nestranného interního ombudsmana pro zaměstnance a od roku 2009 i manažera pro etiku. Jejich úkolem je

nezávislé řešení podání ze strany zaměstnanců, ale také jsou institucemi, které odrážejí firemní kulturu ve společnosti. Pro své klienty zachovávají absolutní anonymitu, pokud si to přejí. Podání se nejčastěji týkala pracoviště (56 %), konkrétně chování zaměstnanců, atmosféry na pracovišti, konfliktů mezi zaměstnanci a firemní kultury.

Právě to, jestli je na pracovišti příjemná pracovní atmosféra, uváděli zaměstnanci jako to pro ně úplně nejdůležitější. Důvodem je zejména to, že vztahy na pracovišti silně ovlivní náladu zaměstnanců, jejich osobní pohodu a v konečném důsledku to má vliv i na jejich pracovní výkon. Podle většiny dotazovaných zaměstnanců je na pracovišti příjemná atmosféra, což je velmi dobrý výsledek. Těm ostatním spokojenost s pracovní atmosférou kazí nejčastěji stres, nereálné plány. 5,4 % z dotazovaných se několikrát potkalo se šikanou či diskriminací na pracovišti, 4,3 % pouze jednou a zbytek nikdy.

Je podle Vás na pracovišti příjemná atmosféra? (vztahy na pracovišti, chování vedení,...)



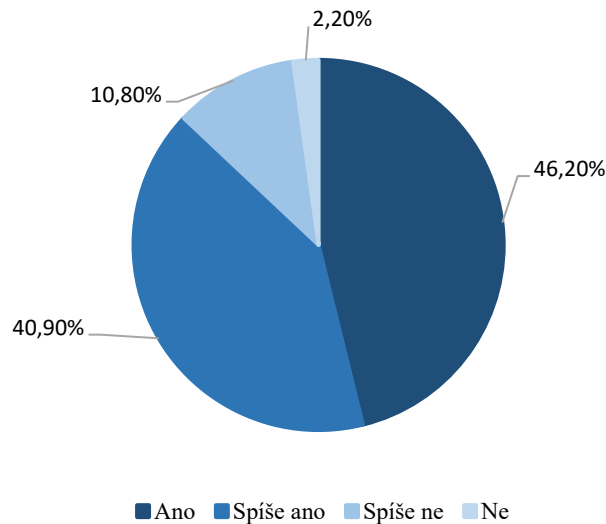
Obrázek 12 Otázka č. 6 (vlastní zpracování)

Na příjemnou atmosféru na pracovišti mají vliv i kvality šéfa, proto je velmi důležité, aby uměl pochválit, motivovat a povzbudit. 15,1 % z dotazovaných zaměstnanců si myslí, že za svůj přínos a pracovní úspěchy spíše nedostávají přiměřené uznání. Zbývající zaměstnanci na to mají opačný názor a dokonce 63,4 % z dotazovaných zaměstnanců za poslední týden někdo pochválil za dobře odvedenou práci.

Zaměstnanec by měl mít také v práci pocit, že má možnost sdělit své názory, připomínky a nespokojenost někomu kompetentnímu a být u toho pozorně vyslechnut. To přispívá k tomu, že se zaměstnanec v práci cítí dobře a má pocit, že se někomu může svěřit a není na to sám.

V České spořitelně má většina zaměstnanců pocit, že se mají komu svěřit, a to je velmi příjemný výsledek.

Máte možnost sdělit své názory, připomínky a nespokojenost někomu kompetentnímu a jste přitom pozorně vyslechnuti?



Obrázek 13 Otázka č. 12 (vlastní zpracování)

### 5.3.6 Rozvoj zaměstnanců

Požadavky na zaměstnance se neustále mění, proto je velmi důležité zaměstnance jednak vzdělávat, ale také jejich znalosti rozšiřovat. Pro zaměstnance samotné je důležitý i jejich osobní rozvoj, zejména proto, aby se mohli neustále posouvat dál a dosahovali tak svých cílů. V případě, že zaměstnanec má k dispozici širokou nabídku rozvoje a vzdělávání, a také prostor pro svůj osobní rozvoj, vede to k jeho větší spokojenosti, a firma díky tomu získá zaměstnance, kteří jsou výkonnější a firmě jsou tak větším přínosem. Rozvoj zajisté napomáhá zaměstnancům k tomu, aby byli úspěšnější v tom, co dělají dnes, ale také je vzdělávání připravuje na to, co firma potřebuje v budoucnu. Právě proto, chtějí-li být organizace úspěšné a konkurenceschopné, musí vzdělávání zaměstnanců věnovat dostatek času.

Česká spořitelna nabízí širokou škálu druhů vzdělání, ze kterých si zaměstnanci mohou vybrat. Patří mezi ně:

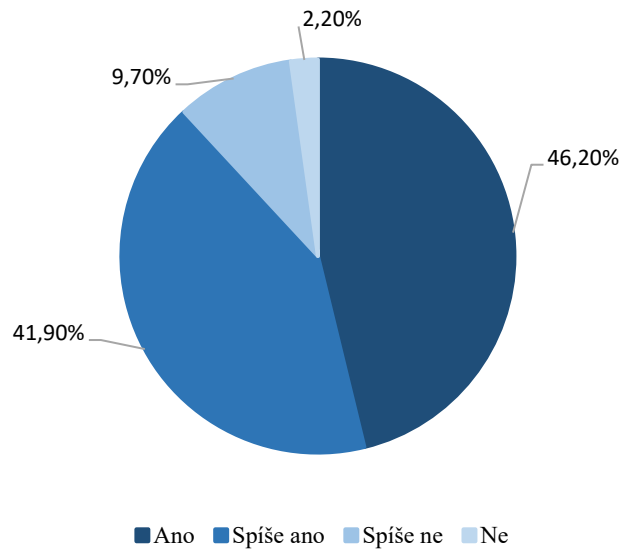
- Interní koučink, kdy zaměstnanci pomocí interních koučů zjišťují své silné i slabé stránky a hledají svůj potenciál.

- Týmový koučink, který vede ke zlepšení vzájemné spolupráce. Jednotlivé týmy si vytyčí cíle, na kterých chtějí pracovat a s koučem hledají cesty, jak toho dosáhnout.
- Neformální setkání s inspirativními osobnostmi.
- Odborná školení a tréninky, které pomáhají rozvíjet talent zaměstnanců. Týkají se například prezentačních dovedností, asertivní komunikace, emoční inteligence či obchodních dovedností.
- Učíme se za pochodu, kdy vzdělávání v České spořitelně je založeno na principu 70:20:10. Ze 70 % se učí zaměstnanci při práci, 20 % času je vyhrazeno individuálnímu sebevzdělávání nebo předávání zkušeností od druhých lidí, a zbytek tvoří kurzy a školení.
- Jazykové vzdělávání, kterého zaměstnanci mohou využít v rámci volitelných výhod Cafeterie.
- Mentoring, v jehož rámci se zkušenější kolegové dělí o své zkušenosti a vědomosti. Každý nový člen dostává svého mentora, který mu pomáhá se zapracováním.
- Expertní mentoring, kdy mentor zasvěcuje méně zkušeného kolegu do detailů určité oblasti nebo tématu, pomáhá mu najít správný směr a řešení problému.
- Reverzní mentoring, kdy mladí specialisté a odborníci předávají zkušenosti svým starším kolegům, a tím jim ukazují například jiný úhel pohledu nebo netradiční řešení.
- Stáže a rotace, které jsou vhodné pro pochopení práce ostatních zaměstnanců. Na jeden den mohou zaměstnanci navštívit jinou pobočku či jiný útvar banky nebo si vybrat tříměsíční stáž v jiném oddělení.
- Online vzdělávání, ke kterému zaměstnancům slouží online kurzy, které se zaměřují na odborné znalosti, na pracovní postupy i bezpečnost práce. Dále nabízejí zaměstnancům moderní elektronickou knihovnu s více než 30 tisíci elektronických knih, výukových videí a nejnovějších studií a materiálů.
- Erste e-learning, tedy interní okruh elektronických kurzů zaměřených na rozvoj odborných znalostí. Na výběr je více než 100 různých témat, například z oblasti financí a ekonomie, investice, risk managementu.

V oblasti vzdělávání a rozvoje tedy Česká spořitelna zaměstnancům nabízí širokou škálu různých forem vzdělávání. Na systém vzdělávání navazují i nejrůznější adaptační a talentové programy, které připravují zaměstnance například na budoucí manažerské role. Zaměstnanci

mají tedy různé příležitosti se rozvíjet. O tom svědčí i to, že s možností rozvoje a vzdělávání je spokojeno 46,2 % zaměstnanců a dalších 41,9 % zaměstnanců je spíše spokojeno.

Jste spokojen(a) s možností rozvoje a vzdělávání? (např. školení, kurzy,...)



Obrázek 14 Otázka č. 8 (vlastní zpracování)

Zaměstnanci jsou převážně spokojeni s tím, že mají příležitosti pro rozvoj a možnosti kariérního a osobního růstu, a také chválí možnost se v rámci rotace práce podívat na jiné pracoviště. Dále si pochvalují vzdělávání při nástupu. Česká spořitelna má dobře propracovaný vzdělávací program pro nové zaměstnance, v jehož rámci získávají vše, co pro svou práci potřebují. Tyto informace byly získány ze stránek Atmoskop.cz a Vímvíc.cz.

Na druhou stranu zaměstnancům chybí často možnost rozvoje v oblastech týkající se toho, jak zvládat stres v práci, jak správně pracovat s časem a jak si organizovat práci. Přitom právě to by zaměstnancům pomohlo práci lépe stíhat, protože by si ji dokázali mnohem lépe zorganizovat. Je tedy důležité se v rámci vzdělávání zaměřit i na to, jak mohou zaměstnanci velké množství úkolů zvládat časově a jak pracovat se stresovými situacemi, aby na zaměstnance neměly tak velký vliv. Samotní zaměstnanci dále uvádějí, že by ocenili více kurzů a školení od externích firem a smysluplné vzdělávání pro seniorní zaměstnance. Také je pravdou, že ne každé vzdělání je možné poskytnout všem zaměstnancům a na všech pozicích, což je velká škoda. 18,2 % zaměstnanců by uvítalo i více možností v oblasti osobního rozvoje.

V rámci projektu Diversitas se Česká spořitelna v oblasti rozvoje a vzdělávání zaměřuje především na podporu žen ve středním a vyšším managementu, u kterých chtějí podpořit jejich kariérní růst do vedoucích a rozhodovacích pozic a další ženy s potenciálem zapojují do speciálních interních programů, kterým je například Satori. Program Satori pomáhá uspět odbornicím a ženám v nižších manažerských pozicích. Ženy si navzájem předávají zkušenosti a mají možnost získat mentoring od manažerek z České spořitelny i jiných firem, a tak se posunout v kariéře.

Česká spořitelna se zaměřuje dále i na rodiče na mateřské a rodičovské dovolené, pro které realizuje program Čáp. V rámci tohoto programu neustále aktualizují portál pracovních nabídek a informací o tom, co se v bance děje. Pro rodiče je k dispozici i rozšířená možnost e-learningového vzdělávání a Česká spořitelna pro ně pořádá i různá setkání, které se týkají například toho, jak se po mateřské a rodičovské zapojit znovu do pracovního procesu.

#### 5.4 Shrnutí analytických poznatků

V rámci části analytické zjištění, která se zabývala analýzou současného stavu firemní péče o zaměstnance v České spořitelně, bylo pro zjištění potřebných skutečností provedeno dotazníkové šetření, rozhovory s personální manažerkou a zaměstnanci, analýza vnitropodnikových dokumentů, a také byly čerpány informace z názorů jednotlivých zaměstnanců na stránkách Atmoskop.cz a Vím víc.cz.

V souvislosti s analytickým zjištěním je v následující tabulce krátce shrnuto, s čím jsou zaměstnanci v rámci péče o ně spokojeni, a s čím jsou naopak nespokojeni.

Tabulka 2 Spokojenost a nespokojenost zaměstnanců (vlastní zpracování)

Spokojenost	Nespokojenost
Množství volna	Pevná pracovní doba
Čisté a moderní pracovní prostředí	Organizace práce
Vztahy na pracovišti	Množství úkolů
Možnosti rozvoje a vzdělávání	Tlak vedení

Zaměstnanci jsou v rámci péče o zaměstnance velmi spokojeni s velkým množstvím benefitů, které jim společnost nabízí. Česká spořitelna svým zaměstnancům nabízí 42 dnů dovolené za rok, to je opravdu nevídané a zaměstnanci si množství volna, které je jim k dispozici, chválí. Na druhou stranu, jak vyplynulo ze zjištěných skutečností, množství práce jim kolikrát nedovoluje si volno vybrat. Opravdu velké procento zaměstnanců by

uvítalo flexibilní pracovní úvazky a práci z domu. Bohužel je řada pracovních pozic, kde to zaměstnancům nabídnout nelze, a především jde o zaměstnance v pobočkové síti, kteří navíc nejsou spokojeni příliš s délkou pracovní doby.

Co se týká pracovního prostředí, zaměstnanci si velmi pochvalují jeho čistotu a modernost. Na druhou stranu se části zaměstnanců nelíbí nový koncept pracovišť, kdy zaměstnanci společně sedí v open space kancelářích. Na open space kancelářích se jim především nelíbí to, že nemají dostatek klidu na práci a nemají dostatek soukromí, uvítali by spíše menší kanceláře, ve kterých je s nimi méně kolegů. Další nespokojenost zaměstnanců plyne ze špatné vzduchotechniky a z toho, že si zaměstnanci nemohou sami regulovat teplotu v místnosti. Některým zaměstnancům bohužel chybí i venkovní světlo, protože jsou usazeni do místnosti bez oken.

Česká spořitelna se o zdraví svých zaměstnanců snaží pečovat, bohužel však je procento z nich v neustálém stresu, který je spojen především s velkým množstvím úkolů a tlaku na výkon. Společnost by se proto měla zaměřit na aktivity, které zaměstnancům se snížením míry stresu pomohou. Většina zaměstnanců si pracovní atmosféru na pracovišti chválí, uvádějí, že je nadřízení dokáží ocenit a vyslechnout. Někteří zaměstnanci uvedli, že tlak na výkon od nadřízených by mohl být nižší. Co se týká vzdělávání a rozvoje, jsou zaměstnanci vesměs spokojení.

V rámci analýzy byly stanoveny 3 výzkumné otázky a 2 hypotézy, které budou v následující podkapitole vyhodnoceny.

#### **5.4.1 Vyhodnocení výzkumných otázek**

**V1:** V jakém rozsahu se firma pění o zaměstnance zabývá?

Česká spořitelna se v rámci péče o zaměstnance stará o všechny důležité oblasti. V rámci pracovní doby a pracovního režimu se zaměstnancům snaží dopřát dostatek volna, aby měli více času na rodinu a svoje koníčky. Společnost by však mohla zaměstnance více podpořit v tom, aby si volno vybírali. Také se snaží pracovat na tom, aby mohla přinést flexibilní úvazky pro co nejvíce zaměstnanců, ale bohužel však zatím přibližně 90 % pracuje stále na plný úvazek. Společnost se dále snaží rekonstruovat své pobočky, aby se tam zaměstnanci cítili dobře. Zaměstnanci si moderní a čisté prostředí chválí, v tomhle ohledu se Česká spořitelna o pracovní prostředí stará dostatečně. V rámci péče o zdraví se snaží společnost pro zaměstnance zajistit velké množství služeb, které se zdravím zaměstnanců pomohou,

například službu uLékaře nebo Employee Assistant Program. Také je velkým přínosem, že společnost zavedla novou pracovní pozici manažerku pro zdraví. V rámci vzdělávání se snaží společnost poskytnout svým zaměstnancům velké množství různých forem vzdělávání, zaměstnanci jsou s nabídkou vzdělávání převážně spokojeni. Česká spořitelna se v rámci péče o zaměstnance tedy snaží zabývat všemi důležitými oblastmi. 55,9 % z dotazovaných zaměstnanců v rámci dotazníkového šetření si myslí, že o ně společnost dostatečně pečuje a 34,4 % uvádí, že spíše o ně dostatečně pečuje. To je velmi kvalitní výsledek.

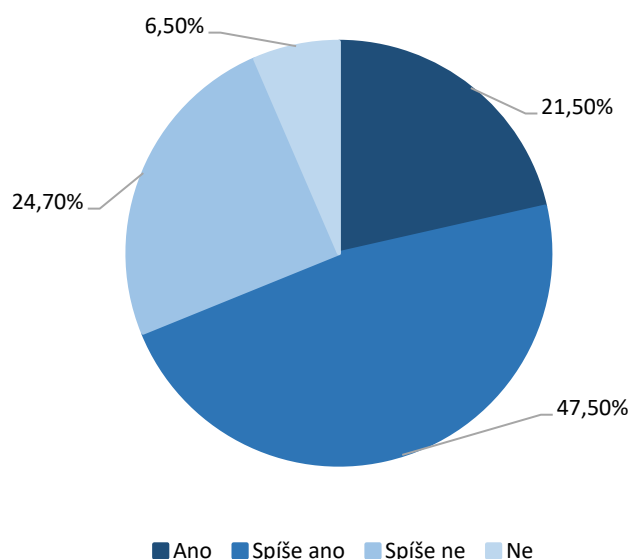
### V2: Co nejvíce zaměstnance ve firmě stresuje?

75 % zaměstnanců uvedlo, že nejvíce je stresuje velké množství práce, hned zatím uvedlo 44,3 % zaměstnanců, že je stresuje málo času na jejich osobní život a koníčky, dále 31,8 % zaměstnanců uvádělo špatnou organizaci práce, poté 15,9 % zaměstnanců uvádělo nejistotu zaměstnání, a také vztahy mezi kolegy a 11,4 % zaměstnanců uvádělo osobní kvality šéfa.

### V3: Jaký podíl zaměstnanců dokáže vyvážit svůj pracovní a osobní život?

Odpověď na tuto výzkumnou otázku byla získána z otázky č. 15 „Jsou Vaše koníčky a čas na rodinu a domácnost skloubit s Vaší prací?“

Jdou Vaše koníčky a čas na rodinu a domácnost skloubit s Vaší prací?



Obrázek 15 Otázka č. 15 (vlastní zpracování)

V rámci otázky, zda jde čas na koníčky a čas na rodinu a domácnost skloubit s jejich prací odpovídali zaměstnanci tak, že 21, 5 % odpovědělo ano, 47,5 % spíše ano, 24,7 % spíše ne



a 6,5 % ne. 21, 5 % zaměstnanců tedy uvedlo, že skloubit jejich osobní a pracovní život dokážou.

### 5.4.2 Vyhodnocení hypotéz

V této části budou vyhodnoceny hypotézy, které byly na začátku stanoveny. Nejdříve je nutné stanovit nulovou  $H_0$  a alternativní hypotézu  $H_1$ .

#### I. Hypotéza

**$H_0$ :** Míra stresu nezávisí na věku zaměstnanců

**$H_1$ :** Míra stresu závisí na věku zaměstnanců

V rámci dotazníkového šetření byly zjišťovány odpovědi na následující otázky „Jaký je Váš věk?“ a „Jak často se cítíte v práci ve stresu?“. Na první otázku byla možnost vybírat z odpovědí: do 30, 31-40, 41-50, 50 a více. Pro druhou otázku byly k dispozici odpovědi ano, spíše ano, spíše ne a ne.

Pro zjišťování hypotézy byl použit Fisherův exaktní test, který se používá pro malé četnosti a nelze tak použít Chí-kvadrát test. Stanovená hypotéza zjišťovala, zda existuje závislost mezi věkem zaměstnanců a jejich mírou stresu. Tato závislost byla zkoumána u 93 respondentů. Následující kontingenční tabulka zobrazuje absolutní četnosti odpovědí na věk a míru stresu.

Tabulka 3 Kontingenční tabulka (vlastní zpracování)

Míra stresu	Věk (v letech)				Celkem
	Do 30	31-40	41-50	51 a více	
Velmi často	3	1	2	1	7
Často	4	9	6	1	20
Někdy	4	16	19	13	52
Málokdy	1	2	4	2	9
Nikdy	3	1	1	0	5
Celkem	15	29	32	17	93

Výsledkem Fisherova exaktního testu je p- hodnota 0,1091. Výsledek byl řešen na hladině významnosti  $\alpha = 0, 05$ . Protože  $0,1091 > 0,05$  nezamítáme proto nulovou hypotézu a výsledkem je, že míra stresu nezávisí na věku zaměstnanců.

## II. Hypotéza

**H<sub>0</sub>**: Celková spokojenost zaměstnanců v práci nezávisí na příjemné atmosféře na pracovišti

**H<sub>1</sub>**: Celková spokojenost zaměstnanců v práci závisí na příjemné atmosféře na pracovišti

V rámci dotazníkového šetření byly zjišťovány odpovědi na následující otázky, které jsou potřebné pro výpočet druhé hypotézy, „Když zvážíte všechny okolnosti, jste se svojí prací spokojen(a)?“ a „Je podle Vás na pracovišti příjemná atmosféra?“ Pro obě otázky byla možnost volit jednu z následujících odpovědí: ano, spíše ano, spíše ne a ne.

Pro zjišťování hypotézy byl použit Fisherův exaktní test, který se používá pro malé četnosti a nelze tak použít Chí-kvadrát test. Stanovená hypotéza zjišťovala, zda existuje závislost mezi spokojeností zaměstnanců a příjemnou atmosférou na pracovišti. Tato závislost byla zkoumána u 93 respondentů. Následující kontingenční tabulka zobrazuje absolutní četnosti odpovědí na věk a míru stresu.

Tabulka 4 Kontingenční tabulka (vlastní zpracování)

Spokojenost	Příjemná atmosféra na pracovišti			
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Celkem
Ano	42	13	0	55
Spíše ano	10	22	3	35
Spíše ne	0	1	1	2
Ne	0	0	1	1
Celkem	52	36	5	93

Nulový sloupec s odpovědí „ne“ byl vymazán, aby nedošlo ke zkreslení výsledků. Výsledkem Fisherova exaktního testu je p-hodnota 0,0000. Výsledek byl řešen na hladině významnosti  $\alpha = 0,05$ . Protože  $0,000 < 0,05$  zamítáme nulovou hypotézu o nezávislosti znaků na hladině významnosti 5 %. Celková spokojenost zaměstnanců v práci závisí na příjemné atmosféře na pracovišti. Pro zjištění, zda jde o silnou nebo slabou závislost se využívá Pearsonova kontingenčního koeficientu, jehož výsledek je 0,05. Koeficient se blíží nule, jde tedy o velmi slabou závislost.

## 6 NAVRHOVANÁ DOPORUČENÍ

Tato část přinese doporučení a návrhy na zlepšení péče o zaměstnance ve vybrané společnosti. Navrhovaná doporučení se budou týkat pracovní doby a pracovního režimu, pracovního prostředí, zdraví zaměstnanců, pracovních vztahů a pracovní atmosféry, a také vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

### 6.1 Pracovní doba a pracovní režim

Česká spořitelna se snaží svým zaměstnancům vyjít vstříc a nabízí jim opravdu velké množství volna, zaměstnanci si tento benefit pochvalují. Na druhou stranu někteří z nich uvádějí, že si volno nestíhají vybírat z důvodu velkého množství práce a mají obavy, že po návratu z dovolené svou práci nebudou stíhat. Společnost by se proto měla zaměřit na to, jak podpořit své zaměstnance v tom, aby se nebáli volna využít. Vedoucí pracovníci by se měli snažit jim vyjít co nejvíce vstříc a pomoci jim s organizací práce. Autorka práce navrhuje, aby jim plán rozdělili do více dnů, popřípadě jejich část práce převedli na jiné kolegy, kteří i sami v budoucnu jistě ocení, že budou moci využít volna bez stresu. Jako další řešení autorka navrhuje, aby měli zaměstnanci před nástupem na dovolenou alespoň jeden den home office, zejména z toho důvodu, že zaměstnanci jsou před dovolenou často ve stresu. Důvodem jsou starosti spojené s balením, s přípravou na cesty, se zajištěním dalších důležitých věcí, proto by jim pro pocit větší pohody pomohlo, kdyby pracovali z domova a ušetřili by tak například i čas, který stráví na cestě do práce.

V České spořitelně pracuje 90 % zaměstnanců na plný úvazek a 74, 2 % z dotazovaných zaměstnanců uvedlo, že by ocenilo flexibilní pracovní úvazky. Díky flexibilním pracovníkům úvazkům by zaměstnanci byli daleko spokojenější, a navíc by si mohli organizovat práci podle toho, jak potřebují. Proto autorka práce navrhuje, aby se společnost zaměřila na to, jak flexibilní úvazky přinést co největšímu počtu zaměstnanců, kteří o to projeví zájem. Bohužel jsou v České spořitelně stále pozice, u kterých home office nelze aplikovat, proto autorka práce navrhuje, aby těmto zaměstnancům společnost například alespoň jednou týdně zkrátila pracovní dobu. Další z možností je v hodinách, kdy chodí nejméně klientů a je nejméně práce, umožnit jednomu zaměstnanci delší pauzu a každý den by na ni měl nárok jiný zaměstnanec. Samozřejmě tak, aby to nijak nepocítili klienti. Autorka práce doporučuje jednu volnou hodinu v pracovní době, kdy se zaměstnanec bude věnovat tomu, čemu bude chtít.

V poslední době řada zahraničních firem zařazuje 4denní pracovní týden. Jak je uvedeno v teoretické části, zkrácený pracovní týden má značné výhody. Společnost Perpetual Guardian uvádí, že 4denní pracovní týden jim přinesl daleko lepší týmovou práci, lidé měli větší chuť do práce a byli produktivnější, většina zaměstnanců si také zvládla daleko lépe skloubit svůj osobní a pracovní život, a byli méně ve stresu (4dayweek). Není to tedy přínosem jen pro zaměstnance, ale i pro zaměstnavatele, který získá i značnou konkurenční výhodu. Navíc to pomůže i snížit provozní náklady, kterými jsou například voda a elektřina. Proto u pozic, u kterých lze 4denní pracovní týden aplikovat, je dobré tento nový koncept vyzkoušet. Vhodné by to bylo pro bankéře, kteří si schůzky sjednávají s klienty sami, pro zaměstnance na manažerských pozicích a pro zaměstnance na dalších pozicích, kde přímo neobsluhují zákazníky. Doporučením autorky je, aby společnost vyzkoušela 4denní pracovní týden na 2 měsíce, poté prostřednictvím dotazníkového šetření zjistila, jaký to mělo vliv na spokojenost zaměstnanců. Dále také prostřednictvím analýzy, která se bude zabývat tím, jak byli zaměstnanci výkonní a efektivní, posoudit, zda to má přínos pro společnost nebo naopak. Na společnosti by poté bylo, zda má zájem 4denní pracovní týden ponechat nebo se vrátit k běžnému pracovnímu týdnu. Autorka práce doporučuje, aby při 4denním pracovním týdnu zůstala zaměstnancům mzda stejná jak při celém pracovním týdnu, jinak by to mohlo negativně ovlivnit výkonnost zaměstnanců a jejich produktivitu.

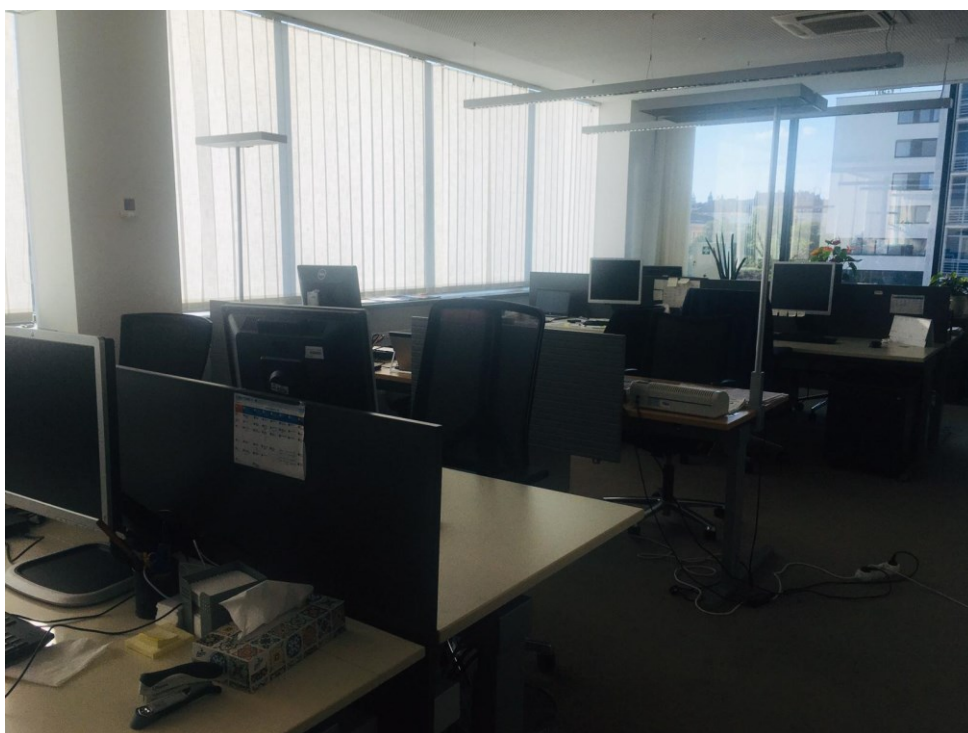
## 6.2 Pracovní prostředí

Převážná většina zaměstnanců je s pracovním prostředím spokojena. Chválí si především moderní a čisté prostředí. Na druhou stranu jsou zaměstnanci, kterým nevyhovuje nový koncept open space kanceláří. Tito zaměstnanci si stěžují na to, že nemají dostatek klidu na práci, dostatek soukromí, a je tak pro ně náročnější odvádět práci, kterou mají. Naštěstí je řada společností nabízející produkty, které tento problém pomohou vyřešit. Jednou takovou společností je SilentLab, s.r.o., tato společnost nabízí řadu produktů, které mohou pomoci s akustikou, a díky tomu budou kanceláře tišší. Tato společnost nabízí i produkty, které pomáhají nejenom s akustikou, ale i s vytvořením většího soukromí pro zaměstnance (SilentLab, ©2020). Jejich produkty jsou výborným řešením právě pro otevřené kanceláře.

Pro pracoviště, kde sedí velký počet pracovníků v rozsáhlých open space kancelářích, je ideálním řešením mikro kancelář. Jedná se o akustickou kancelář, která eliminuje hluk (SilentLab, ©2020). Zaměstnanci se tam mohou uchýlit v případě, že si potřebují zavolat nebo potřebují klid na práci (SilentLab, ©2020). Společnost SilentLab, s.r.o. má v nabídce

mikro kanceláře, které jsou pro jednoho pracovníka, až po kanceláře, které jsou pro osm pracovníků. Náklady na mikro kancelář, která je určena pro dva až čtyři pracovníky, se pohybují mezi 349 000 Kč – 439 000 Kč v závislosti na použitém materiálu.

Česká spořitelna však má i menší pracoviště, kde jsou open space kanceláře určeny pro menší počet pracovníků. Pro takové open space kanceláře je ideálním řešením zakomponovat do prostoru akustické paravány, akustické panely nebo třeba akustická křesla, která absorbují hluk (SilentLab, ©2020). Jsou vyrobeny z akustické pěny, která pohlcuje zvuk (SilentLab, ©2020). Na obrázku (Obr. 14) je open space kancelář určená pro 15 pracovníků České spořitelny.



*Obrázek 16 Open space (vlastní zpracování)*

Autorka práce doporučuje, aby se do open space kanceláře zakomponovaly volně stojící akustické paravány SHADE po stranách stolu (Obr. 15) a akustické stolní paravány MYSPACE (Obr. 16) mezi dva pracovníky, co spolu sdílí stůl. Tak se vytvoří větší soukromí pro každého pracovníka. Tyto prvky jsou navíc akustickým řešením a pracovníci se mezi sebou nebudou tolik rušit. Akustické paravány jsou navíc přenosné, proto si je zaměstnanci mohou přemísťovat podle potřeby.



Obrázek 17 Paravány SHADE (SilentLab.cz, ©2020)



Obrázek 18 Stolní paraván MYSPACE (SilentLab.cz. ©2020)

Společnost SilentLab, s.r.o. poskytla rozmezí cen jednotlivých produktů, cena pro každý produkt se liší v závislosti na použité látce a u paravánů i podle šířky. Volně stojící paravány se pohybují od ceny 4 300 Kč do 12 800 Kč. Stolní paravány od ceny 4 100 Kč do 9 800 Kč. Přesné náklady se tedy stanovují v rámci individuální konzultace. Následující tabulka (Tab. 5) zobrazuje rozmezí cen a rozmezí celkových nákladů při zakomponování doporučených produktů od společnosti SilentLab, s.r.o.

Tabulka 5 Náklady na akustické prvky (vlastní zpracování dle ceníku společnosti SilentLab, s.r.o.)

Položka	Počet kusů	Jednotková cena	Celková cena
SHADE	7	4 300 - 12 800 Kč	30 100 - 89 600 Kč
MYSPACE	7	4 100 - 9 800 Kč	28 700 - 68 600 Kč
Celkové náklady		58 800 - 158 200 Kč	

Paravány by mimo jiné mohly pomoci zaměstnancům, kteří nejsou spokojeni s centrální vzduchotechnikou, a ochránit je tak proti studenému vzduchu. Příjemné pracovní prostředí je pro každého zaměstnance velmi důležité, a přitom nemusí výbava vyžadovat velké náklady. Zpříjemnit pracovní prostředí mohou i nepatrné změny. Například dát do kanceláří rostliny, které snižují stres a únavu o 37 % (magazin.lmc, ©1996-2020). Zaměstnanci také potřebují přirozené denní světlo, protože pod umělým světlem se zvyšuje hladina stresových hormonů, proto je vhodné zajistit zaměstnancům kanceláře s okny, popřípadě dát zaměstnancům možnost práce z jiné kanceláře nebo jiného prostoru alespoň na část dne. Na následujícím obrázku (Obr. 15) si je možné prohlédnout desatero správného pracovního pohodlí, to může společnosti přinést malou inspiraci v tom, na co se zaměřit.



Obrázek 19 Desatero pracovního pohodlí (magazin.lmc.eu, ©1996-2020)

### 6.3 Zdraví zaměstnanců

Zaměstnance v České spořitelně trápí stres, který má vliv na jejich duševní pohodu a v konečném důsledku může mít vliv i na jejich fyzické zdraví. Proto je velmi důležité se péčí o duševní a fyzické zdraví zaměstnanců zabývat. Mezi řešení, která by zaměstnancům pomohla s péčí o zdraví patří například zajištění správné výživy a aktivity, které zaměstnancům pomohou snížit stres.

## Ovoce do práce

V rámci zdravé výživy autorka práce doporučuje poskytnout zaměstnancům na pracovišti ovoce, které jim zároveň dodá potřebnou energii. Například banány velmi rychle pomáhají dodat energii, a také obsahují draslík, který je důležitý pro správnou funkci nervů a svalů, citrusy jsou zase zdrojem vitamínu C. Ovoce do práce si společnost může objednat od velkého množství firem na trhu. Pro inspiraci byly vybrány 3 firmy, ze kterých bude vybrán nejvhodnější dodavatel.

- **Dodavatel A**

E-shop [www.zdravebedynky.cz](http://www.zdravebedynky.cz) nabízí bedýnku plnou ovoce za 449 Kč, její hmotnost se pohybuje od 9 do 10 kg v závislosti na sezóně a momentální dostupnosti jednotlivého ovoce. Bedýnka pro měsíc srpen obsahuje tyto druhy ovoce: ananas, jablko, hrušku, mandarinku, grep, kiwi, banán, zázvor, pomeranč a citron. Rozvoz v rámci Brna a blízkého okolí mají zdarma, další města po domluvě. Navíc nabízejí sirupy z ovoce, které mohou být příjemným zpestřením pro zaměstnance. V jejich nabídce jsou k nalezení například sirupy jahodové, malinové, pampeliškové a meduňkové. Cena za jednu láhev sirupu (125 ml) se pohybuje od 115 Kč do 130 Kč (zdravebedynky).

- **Dodavatel B**

Dalším dodavatelem, u kterého je možné ovoce objednat, jsou Sady Starý Lískovec. V nabídce mají 6 kg bedýnku plnou ovoce a obsahuje přibližně 30 kusů. Polovina bedýnky obsahuje ovoce ze sadů ve Starém Lískovci a druhá polovina obsahuje ovoce z dovozu (banány, kiwi, ananas, hrozny, ...). 6 kg bedýnka plná ovoce vychází na 350 Kč. U první objednávky je nutné přikoupit vratnou dřevěnou bedýnku za 200 Kč, při každé další objednávce bude vyměněna za plnou. Cena za dopravu je 120 Kč, při objednávce nad 400 Kč je cena dopravy 80 Kč (jablka, ©2020).

- **Dodavatel C**

Třetím možným dodavatelem je Svět Bedýnek, s.r.o. Ti mají v nabídce bedýnky pro kanceláře ve dvou velikostech, menší bedýnka obsahuje 4-5 Kg ovoce za 359 Kč (cca 22–25 ks ovoce) a větší obsahuje 8-10 kg ovoce za 509 Kč (cca 40-45 ks ovoce). Menší bedýnka aktuálně obsahuje: jablka, hrušky, banány, třešně a pomeranče. Větší bedýnka aktuálně obsahuje: ananas, jablka, meruňky, pomeranče, třešně, hrozny, banány a jablka.



Doprava je zdarma. Navíc nabízí možnost si bedýnku plnou ovoce sestavit na míru (svetbedynek, ©2020).

Kritéria pro výběr dodavatele:

- Cena bedýnky
- Cena za dopravu
- Množství ovoce
- Nabídka ovoce

Pro představu byla opět vybrána pobočka s 15 zaměstnanci. Autorka doporučuje, aby ovocné bedýnky byly objednávány na náklady společnosti v rámci dalších benefitů pro její zaměstnance. Dále doporučuje, aby dodávka ovoce probíhala 2x za týden, a to v pondělí a ve středu, a na každého zaměstnance připadal nejméně 1 ks ovoce/den, tedy 75 ks ovoce za týden pro všechny zaměstnance.

Pro výběr dodavatele bude použita metoda váhového hodnocení podle pořadí od 1. (nejlepší) do 3. místa (nejhorší).

Tabulka 6 Váhové hodnocení dodavatelů (vlastní zpracování)

Kritérium	Váha	A	B	C	Vážené skóre A	Vážené skóre B	Vážené skóre C
Cena bedýnky	0,25	1	3	2	0,25	0,75	0,5
Cena dopravy	0,2	1	2	1	0,2	0,4	0,2
Množství	0,25	1	2	1	0,25	0,5	0,25
Nabídka ovoce	0,3	1	3	2	0,3	0,9	0,6
Celkem	1	X	X	X	1	2,55	1,55

Nejvhodnějším dodavatelem podle váhové metody hodnocení je e-shop [www.zdravebedynky.cz](http://www.zdravebedynky.cz).

Celkové náklady na ovoce/týden u e-shopu [www.zdravebedynky.cz](http://www.zdravebedynky.cz) pro pracoviště, kde je 15 pracovníků, jsou zobrazeny v následující tabulce.

Tabulka 7 Celkové náklady za týden (vlastní zpracování)

Bedýnky s ovocem	
Cena ovoce/týden	898 Kč
Cena za dopravu	0 Kč
Celkové náklady	898 Kč

### Cvičení na pracovišti

Jednak pro zdravý životní styl, ale zejména pro to, aby zaměstnanci získali potřebnou energii, doporučuje autorka práce zařadit jednou týdně lekci jógy nebo jiné společné sportovní aktivity. Společné lekce cvičení mají pozitivní vliv na zdraví zaměstnanců, na vzájemné vztahy na pracovišti, přispívají k větší spokojenosti zaměstnanců a snižují stres. Lekce probíhají přímo na pracovišti. Firemní lekce nabízí studio Majda agency. Zaměstnanci si mohou vybrat z velkého množství druhů cvičení, a to jógu, pilates, body balance, cvičení pro zdravá záda, taneční lekce, kruhové tréninky apod (majda-agency, ©2017). Autorka doporučuje zařadit lekci cvičení na začátku pracovní doby v pondělí, nastartovalo by to zaměstnance na celý nový týden, a navíc by se do práce po víkendu těšili. Není to však vhodné pro zaměstnance, kteří pracují na pobočkách, které jsou po celou pracovní dobu otevřené zákazníkům. Pro ně je vhodné zařadit cvičení po pracovní době nebo přispět na sportovní aktivity, kterým se věnují ve svém volném čase.

Tabulka 8 Cena za lekci cvičení (vlastní zpracování)

Lekce cvičení na pracovišti	
Cena za lekci pro 15 pracovníků	1 190 Kč
Cena za lekci do 10 pracovníků	1 090 Kč

### Kurzy meditace

Pro větší spokojenost zaměstnanců, uvolnění stresu a napětí, ke zlepšení zdraví a produktivity zaměstnanců doporučuje autorka práce kurzy meditace. Kurzy meditace pro firmy a workshopy nabízí Šárka Koliašová, která je certifikovanou instruktorkou Chopra Center for Wellbeing, toto centrum založil světově uznávaný americký lékař Deepak Chopra. V nabídce má (sarkakoliasova):

- **Workshop** – Úvod do tématu meditace, na kterém se zaměstnanci dozví, co je meditace a mindfulness, jaké jsou jejich přínosy, jak pomáhají uvolňovat stres a podporují zdraví, jak díky nim zvyšovat svůj potenciál a produktivitu. Workshop zahrnuje i ukázkou mindfulness a meditace. Workshop trvá 60 minut, počet účastníků je do 15 osob a workshop se koná na pracovišti.
- **Firemní meditační program SHRI** – jedná se o ucelený meditační výcvik meditace, technik mindfulness a práce s tvořivou představivostí. Program podporuje uvolňovat stres a napětí, podporuje zdraví, produktivitu i kreativitu, prožívání a klidu v životě

zaměstnanců. Program se skládá ze 4 výukových bloků v průběhu 4 dnů. Program probíhá na pracovišti a je určen maximálně pro 10 účastníků.

- **Lekci společné meditace** – tyto lekce je možné realizovat jako pravidelné meditační setkání, která navazují na meditační výcvik nebo samostatně v rámci školení, konferencí a firemních wellbeing akcí. Délka lekce je 60 minut.

Šárka Koliašová se osobně věnuje meditaci více než 10 let. Cenovou kalkulaci dělá na míru každé firmě. Kurzy meditace pro firmy nabízí také Védské centrum pod vedením Tomáše Reinberga, který se učil védskou meditaci od Tima Mitchella. Firemní kurz se skládá ze 6 sezení (vedskecentrum, ©2020). Kurzy meditace pro firmy nabízí také Radek Šimčík, který se naučil védskou meditaci také od Tima Mitchella. V jeho nabídce jsou semináře, kurzy Védské meditace a individuální konzultace pro jednoho zaměstnance (radeksimcik, ©2020). Cenu služeb stanovují oba na základě osobního setkání. Vzhledem k tomu, že všichni učitelé stanovují cenu až na základě individuální domluvy, hodnotit na základě ceny je není možné, ale pokud se zaměříme na zkušenosti a vzdělání, nejlépe na tom je Šárka Koliašová, která má bohaté zkušenosti, navíc vytvořila svůj vlastní uznávaný program SHRI.

#### 6.4 Pracovní atmosféra a rozvoj zaměstnanců

Většina zaměstnanců uvádí, že jsou s pracovní atmosférou spokojeni. Pracovní atmosféru kazí pouze stres, vysoké plány a tlak z vedení na výkon. Navíc někteří zaměstnanci uváděli, že by ocenili více osobního rozvoje, ale bohužel není možné každému zaměstnanci zajistit kouče, protože je to velmi nákladné. Pokud by manažeři byli zároveň i koučem, mohli by své podřízené rozvíjet i po osobní stránce a prospělo by to i pracovní atmosféře. Autorka práce proto doporučuje vzdělat vedoucí pracovníky v koučinku.

Témata školení:

- Osvojení principů a zásad manažerského koučování.
- Naučit se správně nastavovat cíle a definovat možnosti.
- Osvojit si schopnost klást otevřené otázky.
- Naučí se motivovat na základě rozpoznání motivačního typu.
- Odkrýt sílu a možnosti koučovacího přístupu a jeho limity.
- Rozpoznat, kdy je koučovací styl vhodný a kdy nikoliv.
- Práce s efektivními koučovacími technikami (empatie, aktivní naslouchání, budování důvěry, ...).

Pro inspiraci byly vybrány 3 nabídky kurzů, ze kterých bude vybrán nejvhodnější.

- **Dodavatel A**

Kurz od firmy Edumonde, s.r.o. pod vedením Ing. a Mgr. Evy Vyoralové, která se věnuje koučingu a vzdělávání dospělých od roku 2011 a má Mezinárodní certifikát kouče, nabízí kurz s názvem Manažerský koučink jako styl vedení lidí. Kurz probíhá jeden den od 8:00 do 15:30. Cena je 3 500 Kč/osoba. Kurz probíhá v Ostravě (Edumonde, © 2017-2020)

- **Dodavatel B**

Kurz od firmy PEFEK Training & Consulting s.ro. nabízí kurz s názvem Koučink jako manažerský styl. Konkrétní lektor u kurzu bohužel není uveden, ale firma má s kurzy mnohaleté zkušenosti. Kurz probíhá 2 dny. Cena je 15 718 Kč/osoba. Kurz probíhá v Praze (Pefek, ©2015).

- **Dodavatel C**

Kurz s názvem Koučovací praktiky v leadershipu od firmy Quality-point, s.r.o. pod vedením Lenky Heuerové, která má 25 let zkušeností s manažerskou prací a v roce 2017 si založila konzultační firmu. Cena je 7 405 Kč/osoba. Kurzy mohou probíhat na pracovišti nebo na základě výběru objednavatele (Quality-point, © 2020)

Kritéria pro výběr dodavatele:

- Cena
- Zkušenosti a vzdělání lektora
- Místo konání

Tabulka 9 Váhového hodnocení seminářů (vlastní zpracování)

Kritérium	Váha	A	B	C	Vážené skóre A	Vážené skóre B	Vážené skóre C
Cena	0,3	1	3	2	0,3	0,9	0,6
Zkušenosti lektora	0,4	1	2	3	0,4	0,8	1,2
Místo konání	0,3	2	2	1	0,6	0,6	0,3
<b>Celkem</b>	<b>1</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>1,3</b>	<b>2,3</b>	<b>2,1</b>

Vhodným dodavatel semináře by podle váhového hodnocení byla firma Edumonde, s.r.o.

## ZÁVĚR

Lidé si přejí být šťastní, a proto je důležité, aby se cítili v práci dobře a spokojeně. Práce totiž tvoří velkou část jejich života. K tomu, aby zaměstnanci byli v práci spokojeni, jim mohou přispět zaměstnavatelé. Proto je tolik důležité, aby o zaměstnance uměli správně pečovat a pomáhat jim v tom, aby měli z práce dobré pocity. Platí, že pokud jsou zaměstnanci spokojeni, přináší to spoustu pozitiv i pro samotného zaměstnavatele a lepší výsledky pro celou firmu. U společnosti, kde byla bakalářská práce zpracovávána, jsou na zaměstnance kladeny vysoké nároky, ve spojení s nimi jsou zaměstnanci často ve stresu. Cílem bakalářské práce bylo prostřednictvím analýzy zjistit, jaký je současný stav firemní péče o zaměstnance v České spořitelně, a.s. a na základě získaných výsledků přinést společnosti návrhy, které povedou ke zlepšení péče o zaměstnance.

Bakalářská práce byla rozdělena na dvě části, a to na teoretickou část, která se zabývala péčí o zaměstnance z teoretického hlediska a na praktickou část. Cílem teoretické části bylo zpracovat literární rešerši na téma péče o zaměstnance a firemní wellbeing. Teoretická část se proto zabývala tím, co péče o zaměstnance zahrnuje a z jakého důvodu je ve firmě důležitá. Dále se teoretická část práce věnovala pracovní době a pracovnímu režimu, pracovnímu prostředí, bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, pracovním vztahům na pracovišti a rozvoji zaměstnanců. V další části se teoretická část věnovala tomu, co se skrývá pod pojmem wellbeing, jaké jsou jeho klíčové prvky a jaké jsou jeho přínosy a vlivy. Také se věnovala zabezpečování wellbeingu zaměstnanců. V závěru byla teoretická část doplněna o výzkumy z oblasti wellbeingu zaměstnanců jak z České republiky, tak i ze světa.

Cílem praktické části bylo prostřednictvím analýzy zjistit, jaký je současný stav firemní péče o zaměstnance v České spořitelně, a.s. Nejprve se praktická část zabývala charakteristikou vybrané společnosti, poté byly stanoveny výzkumné otázky a hypotézy. Dále byla provedena analýza současného stavu péče o zaměstnance. Splnění cíle bylo dosaženo využitím dotazníkového šetření, rozhovorů se zaměstnanci, rozhovoru s personální manažerkou, studií vnitropodnikových dokumentů a analýzou názorů zaměstnanců na stránkách Atmoskop.cz a Vímvíc.cz.

Na základě uvedených metod bylo zjištěno, že v rámci pracovní doby a pracovního režimu si zaměstnanci velmi pochvalují množství volna, které je jim nabízeno, na druhou stranu si často nestíhají volno vybrat z důvodu velkého množství práce, také bylo zjištěno, že část zaměstnanců není spokojena s pracovní dobou. Dalším zjištěním bylo, že jsou zaměstnanci

spokojeni s moderním a čistým pracovním prostředím, na druhou stranu část zaměstnanců není spokojena s centrální vzduchotechnikou, kvůli které nemohou ovlivňovat teplotu v místnosti a částí zaměstnanců nevyhovuje koncept open space kanceláří. V oblasti týkající se zdraví zaměstnanců bylo zjištěno, že velká část zaměstnanců trpí pracovním stresem. Pracovní atmosféru a nabídku rozvoje si zaměstnanci chválí. Jediné, co dalšího by uvítali v rámci rozvoje, je vzdělání v oblasti time managementu, v oblasti toho, jak zvládat stres a uvítali by více osobního rozvoje.

Na základě provedené analýzy bylo společnosti navrženo několik doporučení pro zlepšení současného stavu firemní péče o zaměstnance. Společnosti bylo navrženo doporučení týkající se toho, jak podpořit zaměstnance, aby si své volno stíhali vybrat, dále byly navrženy delší pauzy, kratší pracovní doba, a také 4denní pracovní režim. V rámci pracovního prostředí byly doporučeny společnosti produkty od společnosti SilentLab, s.r.o., díky kterým zaměstnanci v open space kancelářích budou méně rušeni a budou mít větší soukromí. V rámci péče o zdraví zaměstnanců byly doporučeny bedýnky plné ovoce, meditační kurzy a cvičení na pracovišti. Doporučeno bylo také vzdělat manažery v oblasti koučinku.

Cíl bakalářské práce byl splněn a vyhodnoceny byly jak výzkumné otázky, tak i hypotézy. Věřím, že bakalářská práce bude pro společnost přínosem a povede ke zlepšení péče o zaměstnance ve společnosti.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Literatura

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada, 2015, 920 s. ISBN 9788024752587.

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, 2013, 224 s. ISBN 9788024742113.

BURIANOVÁ, Milada. *Tajemství harmonie: Životní rovnováha*. Praha: Esence, 2018, 96 s. ISBN 97880756496430.

CANFIELD, Jack a Peter CHEE. *Koučinkem k dosažení úspěchu*. Praha: Omega, 2017, 326 s. ISBN 9788073907259.

EUROPEAN AGENCY FOR SAFETY AND HEALTH AT WORK, 2013. *European Opinion Poll on Occupational Safety and Health*. ISBN 9789292400651, 10.2802/55505.

FURMAN, Ben a Tapani AHOLA. *Nikdy není pozdě na spokojený tým: model dvojité hvězdy*. Praha: Portál, 2017, 135 s. ISBN 9788026212560.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální řízení*. Praha: Grada, 2012, 152 s. ISBN 9788024732695.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015, 400 s. ISBN 9788072612888.

LEDIMO, Ophillia a Nico MARTINS. *Employee Assistance Programmes: Theory and Practical Applications*. Ranberg, South Africa: KR Publishing, 2018, 188 s. ISBN 9781869227371.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada, 2015, 344 s. ISBN 9788024742212.

NEŠČÁKOVÁ, Libuše. *Pracovní právo pro neprávnické*. Praha: Grada, 2012, 272 s. ISBN 9788024740911.

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2012, 264 s. ISBN 9788024738093.

PLAMÍNĚK, Jiří. *Sebepoznání, sebeřízení a stres*. Praha: Grada, 2013, 192 s. ISBN 9788024747514.

RATH, Tom a Jim HARTER. *Wellbeing: The Five Essential Elements*. New York: Gallup Press, 2010, 240 s. ISBN 9781595620408.

SEIWERT, Lothar a Brian TRACY. *Jak sladit práci a osobní život...a udržet si tělesnou i duševní pohodu*. Praha: Grada, 2011, 168 s. ISBN 9788024740218.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2016, 205 s. ISBN 9788024758701.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012, 207 s. ISBN 9788024741512.

ŠVAMBERK ŠAUEROVÁ, Markéta. *Techniky osobnostního rozvoje a duševní hygieny učitele*. Praha: Grada, 2018, 280 s. ISBN 9788027104703.

### **Právní předpis**

ČESKO. Zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006, Zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů ČR*.

### **Internetové zdroje**

AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION, 2018. *2018 Work and Well-Being Survey* [online], [cit. 2020-03-07]. Dostupné z:

<http://www.apaexcellence.org/assets/general/2018-work-and-wellbeing-survey-results.pdf>

BERÁNKOVÁ, Anna, 2019, *Microsoft zkusil čtyřdenní pracovní týden. Produktivita vzrostla o 40 procent* [online]. [cit. 2020-12-02]. Dostupné z: <https://www.forbes.cz/microsoft-zkusil-ctyrdenni-pracovni-tyden-produktivita-vzrostla-o-40-procent/>

BUSINESS IN THE COMMUNITY, 2014. *BITC Workwell FTSE 100 Public Reporting Benchmarking Research Findings* [online]. [cit. 2020-03-20]. Dostupné z:

<http://www.slough.gov.uk/downloads/Benchmarking-research-findings.pdf>

ČEJKA, Robin, *Rozvoj lidských zdrojů* [online]. In: s. 5-26 [cit. 2020-03-26]. Dostupné z: [https://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-opory-bc/so\\_rlz\\_cejka.pdf](https://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-opory-bc/so_rlz_cejka.pdf)

Co je wellbeing? In: *Prothea.cz* [online], [cit. 2019-12-03]. Dostupné z:

<http://prothea.cz/blog/co-je-wellbeing/>

*Edumonde.cz* [online], © 2017-2020 [cit. 2020-07-28]. Dostupné z: <http://edumonde.cz>



Firemní wellbeing-firmy i zaměstnanci zdraví a spokojení In: *Asociace společenské odpovědnosti* [online], [cit. 2019-12-03]. Dostupné z:

<http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/obsah/724/firemni-wellbeing-firmy-i-zamestnanci-zdravi-a-spokojeni/>

HRDLIČKOVÁ, Lucie, 2020, *Firmy našly novou motivaci pro lidi. Sedm týdnů dovolené zavádí i Česká spořitelna* [online]. [cit. 2020-02-12]. Dostupné z: <https://www.forbes.cz/firmy-nasly-novou-motivaci-pro-lidi-vice-volna-a-svobody-pridala-se-i-ceska-sporitelna/>

*Jablka.cz* [online], © 2020 [cit. 2020-07-28]. Dostupné z: <http://www.jablka.cz>

KALAŠOVÁ, Lucie, *Pružná pracovní doba má svá pravidla* [online]. s. 50-51 [cit. 2020-03-26]. Dostupné z: [http://www.bpv-bp.com/download/publications/mr\\_lka.pdf](http://www.bpv-bp.com/download/publications/mr_lka.pdf)

KMOŠEK, Petr, *Nebezpečná rovnováha pracovního a osobního života* [online]. [cit. 2020-03-09]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/rovnovaha-pracovniho-a-osobniho-zivota/>

KMOŠEK, Petr, *Osobní pohoda (well being)* [online]. [cit. 2020-03-27]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/slovník/pojem/osobni-pohoda-well-being/>

KMOŠEK, Petr, *Reverzní mentoring. Inovativní metoda pro rozvoj* [online]. [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/reverzni-mentoring-metoda-inovace-a-rozvoj-firem/>

*Majda-agency.cz* [online], © 2017 [cit. 2020-07-28]. Dostupné z: <https://www.majda-agency.cz/kurzy/firemni>

MICROSOFT, 2019. *Published the results of measuring the effectiveness of our work life choice challenge summer 2019* [online]. [cit. 2020-03-25]. Dostupné z:

<https://news.microsoft.com/ja-jp/2019/10/31/191031-published-the-results-of-measuring-the-effectiveness-of-our-work-life-choice-challenge-summer-2019/>

OSWALD, Andrew J., Eugenio PROTO a Daniel SGROI, 2015. *Happiness and Productivity* [online]. [cit. 2020-07-27]. Dostupné z:

[https://wrap.warwick.ac.uk/63228/7/WRAP\\_Oswald\\_681096.pdf](https://wrap.warwick.ac.uk/63228/7/WRAP_Oswald_681096.pdf)

*Pefek.cz*, © 2015 [online]. [cit. 2020-07-28]. Dostupné z: <https://www.pefek.cz/otevrene-kurzy/k1.htm>

Produkty, © 2020. *SilentLab* [online]. Praha: SilentLab [cit. 2020-07-28]. Dostupné z: <https://www.silent-lab.cz/produkty/>

Proměnit wellbeing ve strategii...od hlavy vedení do denní praxe zaměstnanců In: *Myrefresh.cz* [online], [cit. 2020-03-27]. Dostupné z: <https://www.myrefresh.cz/nase-reseni/>

*Quality-point.cz* [online], © 2020 [cit. 2020-07-28]. Dostupné z: <https://www.quality-point.cz>

*Radeksimcik.cz* [online], © 2020 [cit. 2020-07-28]. Dostupné z: <https://www.radeksimcik.cz>

*Sarkakoliasova.com* [online], [cit. 2020-07-28]. Dostupné z: <https://www.sarkakoliasova.com/meditace-mindfulness-pro-firmy/>

*Svetbedyne.cz* [online], © 2020 [cit. 2020-07-28]. Dostupné z: <https://www.svetbedyne.cz/category/bedynky?page=2>

ŠIMEK, Martin, *Co je BOZP? Definice, cíle, legislativa a principy* [online]. [cit. 2019-11-29]. Dostupné z: <https://www.bozp.cz/aktuality/co-je-bozp/>

TONINGEROVÁ, Jana, *Jaké well-being programy firmy nejčastěji volí?* [online]. [cit. 2020-03-27]. Dostupné z: <https://www.cloud9institute.cz/jednotlivec/clanky/firemni-well-being/jake-well-being-sluzby-firmy-nejcasteji-voli>

Trendy v oblasti lidského kapitálu v České republice i ve světě. *Deloitte.com* [online], [cit. 2020-03-26]. Dostupné z:

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/human-capital/2018-Trendy-v-oblasti-lidskeho-kapitalu-v-CR-i-ve-svete.pdf>

UP, 2019. *Pracovní pohodě by pomohla delší dovolená i příspěvek od zaměstnavatele, v létě by Češi uvítali i větší volnost* [online]. [cit. 2020-05-17]. Dostupné z: <https://www.upcz.cz/cs/kdo-jsme/aktuality/pracovni-pohode-by-pomohla-delsi-dovolena-i-prispevek-od-zamestnavatele-v-lete-by-cesi-uvitali-i-vetsi-volnost-10568>

*Vedskecentrum.cz* [online], © 2020 [cit. 2020-07-28]. Dostupné z: <https://www.vedskecentrum.cz/pro-firmy>

Well-being: Nový trend, který hýbe firmami po celém světě. In: *Dreport.cz* [online], [cit. 2020-03-25]. Dostupné z: <https://www.dreport.cz/blog/well-being-novy-trend-ktery-hybe-firmami-po-celem-svete/>

WELLNESSIA. *Wellnessia WAKE UP* [online], [cit. 2020-03-27]. Dostupné z: [https://wellnessia.cz/media/wwu/wellbeing\\_2020\\_wake\\_up.pdf](https://wellnessia.cz/media/wwu/wellbeing_2020_wake_up.pdf)

Work Life Philosophy In: *Netflix.com* [online], [cit. 2020-03-25]. Dostupné z: <https://jobs.netflix.com/work-life-philosophy>

*Zdravebedynky.cz* [online], [cit. 2020-07-28]. Dostupné z: <https://www.zdravebedynky.cz>  
*4dayweek.com* [online], [cit. 2020-03-25]. Dostupné z: <https://4dayweek.com>

4 věci, které můžete udělat hned teď, aby se vaši zaměstnanci cítili v práci líp. In: *Lmc.eu* [online]. [cit. 2020-07-28]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/clanky/4-veci-ktere-muzete-udelat-hned-ted-aby-se-vasi-zamestnanci-v-praci-citili-lip/>

### **Interní dokumenty společnosti**

Fact Sheet, 2020 [online]. Dostupné z: [https://www.csas.cz/static\\_internet/cs/Obecne\\_informace/FSCS/Obecne/Prilohy/fs\\_08\\_2015\\_cz.pdf](https://www.csas.cz/static_internet/cs/Obecne_informace/FSCS/Obecne/Prilohy/fs_08_2015_cz.pdf)

Všeobecná prezentace o Finanční skupině ČS, 2020 [online]. Dostupné z: [https://www.csas.cz/static\\_internet/cs/Obecne\\_informace/FSCS/CS/Prilohy/vseobecna\\_prezentace.pdf](https://www.csas.cz/static_internet/cs/Obecne_informace/FSCS/CS/Prilohy/vseobecna_prezentace.pdf)

Výroční zpráva České spořitelny, 2019 [online]. Dostupné z: [https://www.csas.cz/static\\_internet/cs/Redakce/Ostatni/Ostatni\\_IE/Prilohy/vz-2019.pdf](https://www.csas.cz/static_internet/cs/Redakce/Ostatni/Ostatni_IE/Prilohy/vz-2019.pdf)

Zpráva o trvalé udržitelnosti České spořitelny, 2018 [online]. Dostupné z: [https://www.csas.cz/static\\_internet/cs/Redakce/Ostatni/Ostatni\\_IE/Prilohy/cs-nefinancni-report.pdf](https://www.csas.cz/static_internet/cs/Redakce/Ostatni/Ostatni_IE/Prilohy/cs-nefinancni-report.pdf)

Zpráva o trvalé udržitelnosti, 2019 [online]. Dostupné z: [https://www.csas.cz/static\\_internet/cs/Redakce/Ostatni/Ostatni\\_IE/Prilohy/cs\\_nfr2019\\_web.pdf](https://www.csas.cz/static_internet/cs/Redakce/Ostatni/Ostatni_IE/Prilohy/cs_nfr2019_web.pdf)

### **Internetové stránky společnosti**

*csas.cz* [online], © 2020. Dostupné z: <https://www.csas.cz/cs/osobni-finance>

*kariera.csas.cz* [online], © 2020. Dostupné z: <https://kariera.csas.cz/cs/velka-banka>

Zdravé kanceláře z pohledu odborníka. Co můžete zlepšit ve své firmě? In: *České spořitelna* [online], [cit. 2020-07-05]. Dostupné z: <https://www.csas.cz/cs/firmy/articles/zdrave-kancelare-z-pohledu-odbornika-co-muzete-zlepsit-ve-sve-firme>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

s. r. o.	Společnost s ručením omezeným
MS	Microsoft
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ROE	Return on Equity
ČNB	Česká národní banka
ČS	Česká spořitelna
HR	Human Resources

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Přínosy wellbeingu (Myrefresh.cz) .....	26
Obrázek 2 Čistý a provozní zisk (vlastní zpracování dle Výroční zprávy České spořitelny, 2019) .....	37
Obrázek 3 Struktura provozních výnosů (vlastní zpracování dle Výroční zprávy České spořitelny, 2019) .....	38
Obrázek 4 Struktura provozních nákladů (vlastní zpracování dle Výroční zprávy České spořitelny, 2019) .....	39
Obrázek 5 Průměrný počet zaměstnanců (vlastní zpracování dle Výroční zprávy České spořitelny, 2019) .....	41
Obrázek 6 Otázka č. 22 (vlastní zpracování) .....	48
Obrázek 7 Otázka č. 14 (vlastní zpracování) .....	50
Obrázek 8 Srovnání odpovědí mužů a žen na otázku č. 15 (vlastní zpracování) .....	51
Obrázek 9 Otázka č. 4 (vlastní zpracování) .....	53
Obrázek 10 Srovnání odpovědí mužů a žen na otázku č. 19 (vlastní zpracování) .....	56
Obrázek 11 Stresové faktory (vlastní zpracování) .....	57
Obrázek 12 Otázka č. 6 (vlastní zpracování) .....	58
Obrázek 13 Otázka č. 12 (vlastní zpracování) .....	59
Obrázek 14 Otázka č. 8 (vlastní zpracování) .....	61
Obrázek 15 Otázka č. 15 (vlastní zpracování) .....	64
Obrázek 16 Open space (vlastní zpracování) .....	69
Obrázek 17 Paravány SHADE (SilentLab.cz, ©2020) .....	70
Obrázek 18 Stolní paraván MYSPACE (SilentLab.cz, ©2020) .....	70
Obrázek 19 Desatero pracovního pohodlí (magazin.lmc.eu, ©1996-2020) .....	71

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Identifikační údaje respondentů (vlastní zpracování).....	45
Tabulka 2 Spokojenost a nespokojenost zaměstnanců (vlastní zpracování) .....	62
Tabulka 3 Kontingenční tabulka (vlastní zpracování).....	65
Tabulka 4 Kontingenční tabulka (vlastní zpracování).....	66
Tabulka 5 Náklady na akustické prvky (vlastní zpracování dle ceníku společnosti SilentLab, s.r.o.) .....	70
Tabulka 6 Váhové hodnocení dodavatelů (vlastní zpracování).....	73
Tabulka 7 Celkové náklady za týden (vlastní zpracování).....	73
Tabulka 8 Cena za lekci cvičení (vlastní zpracování) .....	74
Tabulka 9 Váhového hodnocení seminářů (vlastní zpracování).....	76

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P1: Dotazník

Příloha P2: Otázky pro rozhovor s personalistkou

Příloha P3: Otázky pro rozhovor se zaměstnancem



## PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Vážení zaměstnanci,

tímto bych Vás chtěla požádat o vyplnění dotazníku, který se týká Vaší spokojenosti v práci. Ujišťuji Vás, že dotazník je anonymní a získané údaje budou použity ke zlepšení péče o Vás ve firmě.

Děkuji Vám za spolupráci.  
Novotná Barbora

**\*Povinné pole**

1. Jaké je Vaše pohlaví? \*

Žena

Muž

2. Jaký je Váš věk? \*

Do 30

31 - 40

41 - 50

51 a více

3. Co je pro Vás v práci nejdůležitější? Uvedené položky prosím seřadte podle důležitosti od 1. místa (nejdůležitější) až po 7. místo (nejméně důležité). \*

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
Finanční ohodnocení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příjemná atmosféra na pracovišti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příjemné pracovní prostředí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilita - možnost si plánovat pracovní dobu podle svých možností	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vzdělávání a možnost rozvoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kariérní růst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pochvala, uznání, ocenění	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Jste spokojen(a) s pracovním prostředím, ve kterém pracujete? (kanceláře, společné prostory) \*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Co byste změnil(a), aby pro Vás pracovní prostředí bylo vyhovující? \*

Vaše odpověď

---

5. Ohrožuje Vás pracovní prostředí na zdraví? \*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Co byste změnil(a), aby Vás pracovní prostředí na zdraví neohrožovalo? \*

Vaše odpověď

---

6. Je podle Vás na pracovišti příjemná atmosféra? (vztahy na pracovišti, chování vedení,..) \*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Z jakého důvodu pro Vás není atmosféra příjemná? (např. rivalita, stres, nespravedlivé zacházení,..) \*

Vaše odpověď

---

7. Setkal(a) jste se za poslední rok se šikanou či diskriminací na pracovišti? \*

- Několikrát
- Pouze jednou
- Nikdy

8. Jste spokojen(a) s možností rozvoje a vzdělávání? (např. školení, kurzy,..) \*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Co dalšího byste v oblasti rozvoje a vzdělávání ocenil(a)? \*

Vaše odpověď

---

9. Je odměňování s ohledem na Vaše pracovní výkony spravedlivé? \*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

10. Dostáváte za Váš přínos a pracovní úspěchy přiměřené uznání? (mimo finanční odměny) \*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

11. Pochválil Vás během uplynulého týdne někdo za dobře odvedenou práci? \*

Ano

Ne

12. Máte možnost sdělit své názory, připomínky a nespokojenost někomu kompetentnímu a jste přitom pozorně vyslechnuti? \*

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

13. Jste spokojen(a) s možnostmi stravování a občerstvení na pracovišti? \*

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

14. Vyhovuje Vám délka pracovní doby? \*

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

15. Jdou Vaše koničky a čas na rodinu a domácnost skloubit s Vaší prací? \*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

16. Ocenil(a) byste možnost flexibilních úvazků? (práce z domu, kratší pracovní doba,...) \*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

17. Těšíte se každé ráno do práce? \*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

18. Odcházíte z práce fyzicky nebo psychicky zničení? \*

- Ano, psychicky
- Ano, fyzicky
- Žádná z těchto možností

19. Jak často se cítíte v práci ve stresu? \*

- Velmi často
- Často
- Někdy
- Málokdy
- Nikdy

Co Vám způsobuje stres? (můžete zvolit více odpovědí) \*

- Špatná organizace práce
- Osobní kvality šéfa
- Vztahy mezi kolegy
- Nejistota zaměstnání
- Málo času na osobní život (rodina, koníčky)
- Velké množství práce
- Jiné: \_\_\_\_\_

Co by Vám pomohlo ke zmírnění stresu? \*

Vaše odpověď \_\_\_\_\_

20. Ve které z těchto kategorií byste požadovali zlepšení? (můžete zvolit více odpovědí) \*

- Možnost osobního rozvoje
- Pracovní prostředí
- Vztahy na pracovišti
- Finanční ohodnocení
- Flexibilita (rozvrhovat si pracovní dobu podle svého času)
- Možnost práce z domu
- Lepší péče o zdraví
- Jiné: \_\_\_\_\_

21. Naplňuje Vás Vaše práce? \*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

22. Myslíte si, že společnost, ve které pracujete, dostatečně pečuje o své zaměstnance? \*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

23. Když zvážíte všechny okolnosti, jste se svojí prací spokojen(a)? \*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

24. Kdybyste se mohl(a) znovu rozhodnout, vybral(a) byste si tuto společnost? \*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne



25. Chtěl(a) byste na konec dodat něco k péči o zaměstnance ve Vaší společnosti? \*

Vaše odpověď

---

Vážím si času, který jste věnovali k vyplnění mého dotazníku. Děkuji Vám za odpovědi.

## **PŘÍLOHA P II: OTÁZKY PRO ROZHOVOR S PERSONÁLNÍ MANAŽERKOU**

1. Jak firma napomáhá sladit osobní a pracovní život zaměstnanců?
2. Svým zaměstnancům jste přidali 12 dní dovolené, dokáží si zaměstnanci vzhledem k množství práce a plnění plánů vybrat dovolenou?
3. Většina z dotazovaných zaměstnanců by uvítala flexibilní pracovní úvazky, home office např. alespoň jednou týdně. Řešíte tuto možnost? Pro jaké zaměstnance to bude možné?
4. Jak se snažíte zpříjemňovat pracovní prostředí zaměstnancům? Přikláníte se spíše k osobním kancelářím nebo k open space kancelářím? Snažíte se vybudovat relaxační místnosti a místa pro odpočinek zaměstnanců? Jak řešíte zázemí pro občerstvení na pracovišti?
5. Zabýváte se psychickým zdravím svých zaměstnanců? Pomáháte jim s jejich psychickým zdravím? 43 % z dotazovaných zaměstnanců uvedlo, že odcházejí z práce psychicky zničení, budete se tím zabývat? Pomáháte svým zaměstnancům se snížením pracovního stresu? Co pro to děláte?
6. Sledujete, jaké jsou vztahy na pracovišti? Co podnikáte pro zlepšení vztahů na pracovišti?
7. Vedete manažery k tomu, aby uměli pochválit a povzbudit zaměstnance, myslíte si, že je to důležité?
8. Pomáháte zaměstnancům s jejich osobním rozvojem? Mohou například všichni zaměstnanci využít koučování?
9. Mají zaměstnanci možnost si vybrat ze vzdělávacích kurzů, díky kterým by se mohli vzdělávat v tom, co je zajímavá a v tom, co potřebují?
10. Plánujete například cvičení na pracovišti nebo něco podobného, co by zaměstnancům zpříjemnilo týden?

## **PŘÍLOHA P II: OTÁZKY PRO ROZHOVOR S BANKOVNÍM PORADCEM**

1. Jak dlouho pracujete v České spořitelně? Jste se svojí pracovní pozicí spokojena?
2. Jak jste spokojena s pracovním prostředím? Co Vám vyhovuje a co naopak nevyhovuje?
3. Ohrožuje Vás pracovní prostředí na zdraví? Pokud ano, jakým způsobem?
4. Co dalšího byste ocenila v péči o zdraví od svého zaměstnavatele?
5. Jaká forma flexibilního pracovního úvazku by pro Vás byla nejideálnější?
6. Jak hodnotíte pracovní atmosféru na pracovišti?
7. Co Vám osobně způsobuje největší pracovní stres? Myslíte si, že Váš zaměstnavatel zajišťuje dostatek aktivit, které pracovníkům pomůžou snížit pracovní stres?
8. Společnost všem zaměstnancům přidala v rámci benefitů další volno, jak se na to díváte? Stiháte si volno vybírat vzhledem k množství úkolů?
9. Jsou benefity, popř. nějaké aktivity, které Vám od zaměstnavatele chybí? Které to jsou?
10. Měnila se výrazně péče o zaměstnance ve společnosti v průběhu posledních let?