VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU
INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH ZMĚN KONCEPTU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VYBRANÉM PODNIKU
PROPOSAL FOR CHANGES OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN A SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE — Bc. Sabina Vokounová
AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE — doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.
SUPERVISOR

BRNO 2025

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
FAKULTA PODNIKATELSKÁ

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	**Bc. Sabina Vokounová**
Vedoucí práce:	**doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D**.
Akademický rok:	2024/2025
Studijní program:	Strategický rozvoj podniku

Garant studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh změn konceptu řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrh změny
Závěr
Seznam použitých zdrojů
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Na základě realizovaných analýz v oblasti řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci, je hlavním cílem závěrečné práce navrhnout takové změny, aby vedly k podpoře dalšího žádoucího rozvoje zvoleného podniku.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy - 13. vydání. Grada, 2015. ISBN 978-80-247-9882-0.

DALVI, Omkar Harishchandra, SAWANT, Sambhaji Bajirao, MOHITE, R. A., SAWANT, Shital Sambhaji a BAJAJ, K. K. 360-degree feedback as a tool for improving employee performance. Tuijin Jishu/Journal of Propulsion Technology. 2023, roč. 44, č. 4, s. 1938–1945. ISSN 1001-4055. Dostupné z: https://doi.org/10.52458/23484969.2020.v7.iss4.kp.a1

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

URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Manažer. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

URBANCOVÁ, Hana a VRABCOVÁ, Pavla. Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2023. ISBN 9788027136759.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2024/2025

V Brně, dne 9.2.2025

L. S.

doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.	prof. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
garant	děkan

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na oblast řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti a navrhuje konkrétní opatření s důrazem na současné trendy, zahrnující hybridní modely práce, well-being a vzdělávání. Analýza současného stavu zahrnovala analýzu společnosti, její silné a slabé stránky, dotazníkové šetření a analýzu interních dokumentů firmy. Návrhová část vychází ze získaných poznatků a konkretizuje doporučení včetně analýzy rizik, prioritizace, časového harmonogramu a celkových nákladů. Doporučené návrhy se týkaly ergonomických podmínek, instalace hrazdy na pracovišti, pravidelné zpětné vazby, rozšíření sick days a vzdělávacího programu s důrazem na psychohygienu a komunikaci.

Klíčová slova

řízení lidských zdrojů, hybridní modely práce, well-being zaměstnanců, vzdělávací systémy, angažovanost

Abstract

The thesis focuses on the area of human resource management in the selected company and proposes specific measures with emphasis on current trends involving hybrid models of work, well-being and education. The analysis of the current situation included an analysis of the company, its strengths and weaknesses, a questionnaire survey and an analysis of the company's internal documents. The design section builds on the findings and specifies recommendations including risk analysis, prioritization, timeline and overall cost. Suggestions included ergonomic conditions, installation of a trapeze at the workplace, regular feedback, expansion of sick days and a training program with an emphasis on psycho-hygiene and communication.

Key words

human resource management, hybrid work models, employee well-being, learning systems, engagement

Bibliografická citace

VOKOUNOVÁ, Sabina. *Návrh změn konceptu řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku* [online]. Brno, 2025 [cit. 2025-05-14]. Dostupné z: https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/168623. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 14.5.2025

…….

Bc. Sabina Vokounová

autor

Poděkování

Ráda bych poděkovala vážené doc. Ing. Zdeňce Konečné Ph.D. za její odborné vedení, cenné rady a podporu. Dále bych ráda poděkovala své drahé rodině za oporu a společnosti Notino za poskytnuté informace a jejich čas.

OBSAH

ÚVOD **12**

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE **14**

1.1 Řízení lidských zdrojů a jejich historie 14

1.1.1 Definice strategického řízení lidských zdrojů 15

1.1.2 Cíle řízení lidských zdrojů 16

1.1.3 Klíčové činnosti řízení lidských zdrojů 16

1.2 Proces získávání a výběru pracovníků 17

1.2.1 Vybírání pracovníků 21

1.2.2 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců 22

1.3 Motivace zaměstnanců 25

1.3.1 Maslowova teorie potřeb 26

1.3.2 Herzbergova dvoufaktrová teorie 27

1.3.3 Vroomova teorie očekávání 27

1.3.4 Oddanost a angažovanost 28

1.3.5 Spokojenost s prací 29

1.3.6 Vztah mezi spokojeností s prací, motivací, oddaností a angažovaností . 29

1.4 Výkon, hodnocení a odměňování zaměstnanců 30

1.4.1 Řízení pracovního výkonu 30

1.4.2 Role řízení pracovního výkonu v odměňování 31

1.4.3 360stupňová zpětná vazba 32

1.4.4 Hodnocení pracovního výkonu 33

1.4.5 Odměňování zaměstnanců 34

1.4.6 Analýza rizik 36

1.5 Současné trendy v řízení lidských zdrojů 37

1.5.1 Hybridní a flexibilní pracovní modely 37
1.5.2 Well-being zaměstnanců 39
1.5.3 Zvýšený důraz na vzdělávání a rozvoj 40
1.6 Shrnutí teoretických poznatků 42
2 CÍLE, METODY A POSUPY ZPRACOVÁNÍ 43
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU 45
3.1 Představení společnosti 45
3.1.1 Předmět podnikání 46
3.1.2 Základní informace o společnosti Notino 47
3.1.3 Mise a vize společnosti 48
3.1.4 Organizační struktura 52
3.1.5 Klíčová oddělení společnosti 54
3.2 Aktuální systém řízení lidských zdrojů 55
3.2.1 Současný systém benefitů 55
3.2.2 Současný systém hybridního pracovního prostředí ve společnosti 56
3.2.3 Současný systém podporující well-being zaměstnanců 57
3.2.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců 61
3.3 Aktuální pracovní prostředí firmy Notino 62
3.3.1 Hybridní a flexibilní modely práce 63
3.3.2 Wellbeing zaměstnanců 69
3.3.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců 75
3.4 Zhodnocení silných a slabých stránek v rámci interního prostředí Notino 79
3.4.1 Silné stránky 79
3.4.2 Slabé stránky 80
3.5 Shrnutí výsledků provedené analýzy 81
4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ 82

4.1 Návrh zavedení ergonomického vybavení v hybridních podmínkách 82
4.2 Návrhy v oblasti well-beingu 88
4.2.1 Návrh na rekonstrukci hrazdy v kancelářích Notino v oblasti well-beingu 89
4.2.2 Návrh na zvýšení sick days v oblasti well-beingu 90
4.2.3 Návrh na zavedení pravidelné zpětné vazby v oblasti well-beingu 92
4.3 Návrh v oblasti vzdělávání zaměstnanců a jejich rozvoje 93
4.4 Shrnutí návrhové části 97
4.5 Analýza rizik 98
4.6 Prioritizace návrhů 102
4.7 Časový horizont pro implementaci návrhů 103
4.8 Harmonogram a zodpovědnosti v rámci implementace změn 104
4.9 Celkové náklady na návrhy 105
ZÁVĚR 106
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ 108
SEZNAM OBRÁZKŮ 113
SEZNAM TABULEK 114
SEZNAM GRAFŮ 115
SEZNAM PŘÍLOH 118
PŘÍLOHY I

ÚVOD

Především současná doba poukazuje na rychle se rozvíjející oblast stávajících trendy řízení lidských zdrojů související s pracovními požadavky, flexibilitou, well-beingem zaměstnanců a jejich vzděláváním. Řízení lidských zdrojů je klíčovou složkou a hlavním faktorem, který má přímý dopad na spokojenost zaměstnanců, pracovní výkon, motivaci a angažovanost. Zavedení efektivních systémů řízení lidských zdrojů je zásadní pro podporu dosažení strategických cílů organizací a budování firemní kultury.

Právě moderní přístupy řízení lidských zdrojů jsou odrazem změn na pracovních trzích, technologického pokroku a měnících se preferencí zaměstnanců. Společnosti, které jsou otevřené implementaci změn a efektivnímu zavedení prvků do svých systémů umožňují svým zaměstnancům zvýšit spokojenost a loajalitu, výkonnost, produktivitu a schopnost se adaptovat na rychle se měnící prostředí.

Cílem této diplomové práce je navrhnout efektivní změny v oblasti řízení lidských zdrojů vybrané společnosti Notino, která bude směřovat ke zvýšení spokojenosti pracovníků, jejich motivaci a well-beingu. K efektivnímu zpracování návrhů bude zásadní provedení detailní analýzy současného stavu v rámci zaměstnaneckých benefitů, hybridních podmínek, programů podporujících well-being a systémů vzdělávání a rozvoje.

Diplomová práce bude členěna na tři části. První část diplomové práce bude představovat teoretická východiska řízení lidských zdrojů, strategického řízení, motivace zaměstnanců a moderních přístupů, jako jsou hybridní modely práce, well-being programy a vzdělávací strategie. Teoretická část bude sloužit k pochopení souvislostí a klíčových aspektů řízení lidských zdrojů. Ve druhé části diplomové práce bude provedena analýza současného stavu řízení lidských zdrojů ve společnosti Notino. Prostřednictvím interní analýzy dokumentů společnosti, metody pozorování a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci Notino budou zhodnoceny silné a slabé stránky společnosti. Na základě výsledků analytické části práce bude zpracována třetí část, která bude věnována návrhům změn v konceptu řízení lidských zdrojů, a to konkrétně na oddělení Customer Care – zákaznické péče. Návrhy budou vést ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců, zlepšení podmínek na pracovišti a celkovému rozvoji společnosti. Návrhová část bude zahrnovat

analýzu rizik a jejich ošetření, prioritizaci návrhů, časový harmonogram a zodpovědnosti za jednotlivé návrhy.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Teoretická část diplomové práce je zaměřena na vysvětlení klíčových pojmů souvisejících s řízením lidských zdrojů. Cílem první části práce je tvorba teoretického rámce, který bude základem pro praktickou část diplomové práce. Na základě teoretických poznatků bude čtenáři lépe srozuměna vzájemná vazba mezi teoretickou a praktickou části.

1.1 Řízení lidských zdrojů a jejich historie

Armstrong (2007, s. 27) označuje termín „řízení lidských zdrojů“ také jako „personální řízení“ jako postupy zaměřující se na vedení a správu zaměstnanců v organizaci. Řízení lidských zdrojů lze popsat také jako systematický a strategický přístup efektivního vedení pracovníků organizace, kteří jsou klíčovým aspektem k naplnění stanovených cílů organizace a podporují její dlouhodobý úspěch.

Řízení lidských zdrojů, které je často označováno jako Human Resource Management (HRM), je soubor činností zaměřujících se na efektivní správu lidského kapitálu v rámci organizace. Zahrnuje procesy spojené s náborem zaměstnanců, rozvojem a organizací zaměstnanců. Dále se zaměřuje na hodnocení pracovního výkonu, řízení pracovních vztahů, spokojenost zaměstnanců a jejich profesní rozvoj.

Personální řízení lze popsat jako souhrn veškerých činností, které se týkají zaměstnanců v organizacích a směřuje svůj záměr na člověka jako pracovní sílu. V tomto pojetí využívá jeho schopnosti, výkon a přizpůsobení se v kontextu potřeb daného podniku. Termín personalistiky se skládá ze všech činností, které se vztahují na lidský kapitál a jeho práci v organizaci. Zásadní roli v tomto kontextu sehrávají i jeho životní podmínky. (Koubek, 2003, s. 16-21).

Zásadním záměrem řízení lidských zdrojů je zlepšování přínosů člověka ke krátkodobé i dlouhodobé prosperitě v organizaci. Klíčové úlohy funkce řízení lidských zdrojů zahrnují:

- tvorbu podmínek, umožňujících organizaci zajistit efektivní plnění současných i budoucích pracovních úloh,

- podporu rozvoje zaměstnaneckého potenciálu a budování prostředí, které motivuje zaměstnance k dosahování stanovených cílů,
- podporu organizaci při hledání rovnováhy mezi zájmy všech zainteresovaných stran,
- posilování vazeb mezi zaměstnanci a organizací, stejně jako podpora týmové spolupráce,
- monitorování pracovního trhu a trendů na mezinárodní, národní i lokální úrovni, s cílem přizpůsobit se aktuálním podmínkám
- zapojení do řízení změn,
- poskytování služeb, které jsou nezbytné pro efektivní chod organizace. (Kociánová, 2012, s. 9-10)

1.1.1 Definice strategického řízení lidských zdrojů

Strategické řízení lidských zdrojů je přístupem, zaměřeným na plánování a rozhodování v oblasti práce s lidmi. Tento proces zahrnuje širokou škálu různých činností, jako je nábor, výběr, udržení zaměstnanců, jejich vzdělávání a rozvoj, řízení jejich výkonu, odměňování a organizace pracovních vztahů. Koncept vycházející ze strategického řízení organizace klade hlavní důraz na utvoření souladu mezi personálními postupy a firemními cíli. Model strategického řízení lidských zdrojů propojuje dlouhodobé vize organizace s řízením zaměstnanců s cílem zajištění konkurenceschopnosti i harmonie mezi strategií a potřebami lidí. (Armstrong, 2007, s. 116)

Kociánová (2010, s. 11-12) definuje strategii lidských zdrojů jako propojení se napříč strategiemi organizace, a za pomoci pracovní síly dosahuje konkurenční výhody. Klíčová pozornost je věnována na zapojení zaměstnanců do týmové spolupráce, na budování týmů a jejich flexibilitu. Zaměstnanci jsou vnímáni jako cenný kapitál, do kterého je investováno za účelem naplnění organizačních cílů. Hodnota, která je vytvářena lidským potenciálem je realizována prostřednictvím procesů orientovaných na rozvoj zaměstnanců a efektivitu řízení jejich výkonu.

Hlavním účelem strategického řízení lidských zdrojů je tvorba podmínek, které by měli organizaci zajistit dostatek kvalifikované a motivované pracovní síly potřebné k dosažení

svých dlouhodobých cílů. Nejúčinnější strategie je definována tak, aby úspěšně naplňovala stanovené cíle a záměry. (Armstrong, 2007, s. 116-127)

1.1.2 Cíle řízení lidských zdrojů

Hlavním účelem v kontextu řízení lidských zdrojů je dosažení souladu mezi kvantitativními a kvalitativními potřebami lidského kapitálu v organizaci. Mezi kvantitativní potřeby lze zařadit počet, věk zaměstnanců, dosaženou kvalifikaci a charakteristiky. Napříč tomu motivace, spokojenost nebo kreativita spadají do kvalitativní stránky. Zásadním předpokladem pro budoucí řízení lidských zdrojů je schopnost vytvářet přidanou hodnotu pro organizaci. (Stýblo, 2003, s. 14-16)

1.1.3 Klíčové činnosti řízení lidských zdrojů

Plnění úkolů v oblasti řízení lidských zdrojů zahrnuje různé činnosti, které jsou nezbytné k dosažení cílů firmy. Lidské zdroje jsou tak klíčovou složkou v získávání, rozvoji a udržení dostatečného počtu kvalifikovaných a motivovaných pracovníků. (Šikýř, 2014, s. 22)

Dvořáková a kol. (2012, s. 20) popisuje klíčové oblasti řízení lidských v pracovním procesu následovně:

- **analýza práce a tvorba pracovních úkolů** – zahrnuje systematické provedení analýzy obsahu pracovních úkolů a detailního určení pracovních podmínek včetně k dané pozici,
- **plánování lidských zdrojů** – vztahuje se k plánování a budoucímu nasazení pracovní síly, dostatečného počtu zaměstnanců, struktury a opatření,
- **získávání lidské síly, výběr a adaptace** – záměr je kladen na identifikaci vhodných metod pro zisk zaměstnanců, výběr, zaškolení a adaptace nově příchozích pracovníků do pracovního kolektivu. K tomuto tématu se vztahuje také proces ukončování pracovních vztahů,
- **interní mobilita** – vztahuje se k přesunu zaměstnanců uvnitř organizace na jiné oddělení nebo v rámci povýšení,
- **organizace práce a pracovní podmínky** – souvisí s prevencí rizik spojených s bezpečností a ochranou zdraví při práci,

- **řízení výkonu a hodnocení zaměstnanců** – vztahuje se k zavedení efektivních metod hodnocení zaměstnanců, které podporují zlepšení pracovního výkonu
- **vzdělávání a rozvoj pracovníků** – zaměřuje se na stanovení vzdělávacích potřeb a rozvoje managementu, organizace a hodnocení efektivity vzdělávacích procesů zaměřených na jejich profesní růst
- **odměňování zaměstnanců** – vztahuje se ke tvorbě odměňovacích systémů a zaměstnaneckých benefitů, které jsou zásadní pro motivaci a udržení klíčových pracovníků,
- **pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání** – přímé i nepřímé zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů organizace,
- **péče o zaměstnance a podnikový sociální rozvoj** – důležitou součástí péče o zaměstnance je poskytnutí sociálních služeb a volnočasových aktivit přispívajících k celkovému sociálnímu rozvoji firmy.
- **komunikace a informování zaměstnanců** – klíčové je zhodnocení kvality komunikace a informovanosti zaměstnanců, a to zejména prostřednictvím vhodných médií / komunikačních kanálů
- **personální informační systém** – zásadní součást řízení, který slouží k podpoře efektivitě vnitřní komunikace i administrativní správě. (Dvořáková a kol., 2012, s. 20-21)

1.2 Proces získávání a výběru pracovníků

Koubek (2001, s. 117) definuje proces náboru nových zaměstnanců jako proces zaměřující se na přitáhnutí dostatku kvalifikovaných uchazečů o volné pracovní pozice v organizaci. V tomto pojetí jsou klíčovou složkou optimálních nákladů a požadovaný časový horizont. Nutností je vysvětlení rozdílu v pojetí moderní teorie řízení lidských zdrojů mezi procesem získávání a náboru. Nábor pracovníků je primárně definován jako získávání pracovní síly z externích zdrojů. Naproti tomu v souvislosti s moderními přístupy k náboru je kladen důraz nejen na získávání zaměstnanců z externích zdrojů, ale hlavně na využití potenciálu stávajících zaměstnanců organizace. Koncept získávání zaměstnanců tedy zahrnuje snahu efektivně nakládat s pracovní silou a zvyšovat její produktivitu.

Armstrong (2007, s. 343) člení zisk a výběr pracovníků do tří fází:

- **definování požadavků –** zahrnuje detailní popis pracovního místa a požadavků k zaměstnání
- **přilákání uchazečů –** pomocí poradců, agentur a inzerování je proveden průzkum z různých zdrojů potenciálních uchazečů
- **vybírání uchazečů –** organizace žádostí, uskutečňování pohovorů, realizace testů, posuzování uchazečů, sběr referencí a vypracování pracovních smluv

Velké problémy v celém týmu mohou způsobit chybně přijatí pracovníci a mohou ovlivnit jak nadřízené, tak i kolegy. Z tohoto důvodu je výběr zaměstnanců jedním z nejzásadnějších prvků a předcházejícím krokem by měla být správná příprava. Hlavním prvkem je vymezení místa, které je nutné obsadit, a to i přesto, že již v organizaci funguje. Další klíčovou součást zahrnuje i jednoznačné vymezení očekávání ohledně výkonu pozice. (Urban, 2013, s. 19)

Získávání nových lidských zdrojů je podle Koubka (2011, s. 76-87) popsáno jako:

- zhodnocení potřeby nové pracovní síly
- popis role a náplně pro danou pracovní pozici
- zhodnocení alternativ
- určení vlastností pro popis a specifikaci pracovního místa
- určení požadovaných dovedností, pracovních zkušeností, vzdělání nebo kvalifikace a dalších specifických požadavků
- určení potenciálních zdrojů uchazečů
- výběr metody pro nábor (interní a externí)
- formulace pracovní nabídky
- zveřejnění pracovní nabídky
- shromáždění dokumentů od uchazečů o pracovní místo
- předvýběr uchazečů
- sestavení seznamu uchazečů pro výběrové řízení

Výběr vhodných uchazečů je zásadním procesem, který probíhá na základě analýzy životopisů a pracovních zkušeností a vede tak k výběru kompetentních kandidátů pro

danou roli. Zaměstnavatelé se tak zaměřují na vzdělání, praxi a odborné dovednosti k zajištění optimálního výběru kandidátů. (Šikýř, 2016, s. 103)

Kociánová (2010, s. 89-90) člení faktory, mající vliv na personální řízení, na vnější a vnitřní. Vnitřní faktory je možné vymezit na základě konkrétního pracovního místa a na základě celé organizace.

Mezi vnitřní faktory na základě pracovního místa se řadí:

- charakteristika práce na daném místě,
- pozice pracovního místa v organizační struktuře,
- úroveň odpovědnosti a pracovní úkoly spojené s pozicí,
- organizace pracovního procesu, pracovní doba a místo výkonu,
- pracovní podmínky.

Vnitřní faktory ovlivňující celou organizaci zahrnují:

- prestiž a renomé organizace,
- image organizace na trhu,
- úroveň odměn, zejména v porovnání s konkurencí,
- zaměstnanecké benefity a mezilidské vztahy.

Řízení lidských zdrojů z hlediska vnějších faktorů zahrnuje:

- rozvoj technologií a inovací, které mají zásadní požadavky na pracovní sílu, kvalifikaci a mění charakter práce
- ekonomické podmínky a hospodářské cykly, které výrazně ovlivňují ovlivňují zaměstnanost
- konkurenční prostředí v podmínkách domácího i mezinárodního trhu, které má významný dopad na efektivitu práce, pružnost pracovních podmínek a náklady ve spojitosti se zaměstnanci
- právní a legislativní rámec, který zahrnuje minimální mzdu, zdravotní a sociální pojištění nebo antidiskriminační zákony, ovlivňující pracovní trh

- sociální a kulturní faktory, které se týkají zastoupení žen ve firmách nebo diverzita
- demografické faktory, jako je věková struktura, vzdělání a migrace působící na zaměstnanost
- situace na trhu práce, jeho národní i globální podmínky, vztahující se na dostupnost pracovní síly s požadovanými dovednostmi
- globalizace pracovního trhu, která přináší potřebu řízení diverzity a adaptace na nové podmínky
- mobilita pracovní síly, která zahrnuje migraci nebo překážky spojené s bydlením
- očekávání zaměstnanců se mění s jejich profesními prioritami a sociálními potřebami
- ekologické vlivy, které hrají zásadní roli v zohlednění enviromentálních aspektů v zavádění technologií a procesů. (Kociánová, 2010, s. 89-90)

Lidské zdroje lze tedy získávat jak z vnějších zdrojů, tak i vnitřních zdrojů. Metoda pro získávání pracovníků je vybrána na základně efektivnosti k obsazovanému pracovnímu místu. Z vnějších zdrojů jsou úkolem personalisty následující metody získávání:

- Nabídka pracovnách pozic na místní vývěsce nebo úřadu práce,
- Online nabídky prostřednictvím pracovních portálů, personálních agentur nebo oficiálních webových stránek organizace,
- Propagace pracovních příležitostí v tiskových mediích, rozhlasu nebo televizi
- Spolupráce s vzdělávacími institucemi
- Partnerství s profesními organizacemi
- Nabídka služeb personální agentury z hlediska optimalizace náborových procesů
- Forma přímého oslovení o pracovní místo na základě účasti na veletrzích pracovních příležitostí
- Vlastní žádost podána uchazečem o dostupnou pozici
- Výběr na základě doporučení od současných nebo bývalých zaměstnanců (Dvořáková a kol., 2007, s. 147)

1.2.1 Vybírání pracovníků

Při náboru zaměstnanců je klíčovou činností nalézt uchazeče, kteří jsou pro pozici vhodní a zároveň posoudit jejich kvalifikační předpoklady. V tomto ohledu jsou zásadní specifické požadavky pracovní pozice a jejich potenciál pro rozvoj v rámci organizace. V této fázi výběru je poté kladen důraz na určení uchazečů, kteří nejlépe odpovídají stanoveným očekáváním a požadavkům, aby mohli efektivně vykonávat danou pozici. Z tohoto důvodu je výběr pracovníků klíčovou součástí strategického řízení lidských zdrojů, protože má přímý vliv na celkovou kvalitu zaměstnanců a dlouhodobý úspěch organizace. (Kociánová, 2010,s. 94)

Koubek (2003, s. 105-107) definuje významnou výhodu procesu výběru pracovníků v osobním pohovoru, protože poskytuje příležitost uchazeče důkladněji poznat, posoudit jeho osobnostní rysy a vhodnost pro danou pozici. Dále umožňuje taktéž ověřit znalosti kandidáta prostřednictvím testování nebo praktických úkolů. Tento typ rozhovoru může být veden personalistou, nebo také ve spolupráci s liniovými manažery.

Proces výběru zaměstnanců lze strukturovat do několika závěrečných kroků:

- předběžný výběr – zahrnuje prozkoumání doručených dokumentů uchazečů a případně úvodní telefonické pohovory,
- úvodní rozhovor – představuje první přímou interakci uchazečů s organizací.
- sběr a analýza doplňkových informací – zahrnuje získávání dalších dat o uchazečích pro jejich hlubší posouzení,
- hlavní výběrový pohovor – slouží k podrobnějšímu posouzení uchazečů,
- ověření referencí – zaměřuje se na získání zpětné vazby od předchozích zaměstnavatelů,
- návštěva pracoviště – umožňuje uchazečům seznámení se s pracovním prostředím a potenciálními kolegy,
- konečné rozhodnutí o přijetí – zahrnuje vyhodnocení informací a výběr vhodného uchazeče,
- oznámení výsledků – informování úspěšného uchazeče o přijetí, včetně nabídky zaměstnání a informování ostatních kandidátů o nepřijetí. (Kociánová, 2010, s. 95)

1.2.2 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

Strategické kroky a postupy v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců jsou klíčovými nástroji, které umožňují organizacím rozvíjet dovednosti a znalosti svých pracovníků. Činnosti tak zajišťují, že zaměstnanci budou připraveni efektivně plnit své úkoly a zároveň rozvíjet své kariérní ambice, čímž přispívají k celkovému růstu organizace. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 333)

Koubek (2001, s. 237) uvádí tvrzení, že dnešní moderní společnost je možné vnímat v rámci rozvoje a dovedností jako celoživotní učení na základě toho, že jsou na zaměstnance kladeny stále rostoucí nároky na rozvoj hlavně vlivem technologických změn. Organizace hrají klíčovou roli v podpoře vzdělávání svých zaměstnanců prostřednictvím systematických aktivit zaměřených na zvyšování jejich adaptability. Rozvoj lidského potenciálu a přizpůsobení pracovních dovedností současným potřebám je jedním z nejdůležitějších úkolů personálního řízení. K tomu je nezbytné vytvořit systém vzdělávání a rozvoje, který odpovídá rychlým technickým a technologickým inovacím, měnícím se požadavkům trhu i organizačním změnám.

Rozvoj lidských zdrojů bývá často interpretován také jako nástroj pro manipulaci a technická přizpůsobení pracovníků materiálním potřebám organizace napříč tomu, že lidská stránka, motivace a rozvojové potřeby jsou mnohdy přehlíženy. Klíčovou složkou je právě příležitost pro růst a rozvoj, které organizace poskytuje. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 333)

Dvořáková (2012, s. 286) uvádí, že každá organizace pojímá rozvoj a vzdělání zaměstnanců vzhledem k oboru odlišným způsobem. Z obecné charakteristiky současné praxe je téma děleno do následujících kategorií:

- Talent management – zaměřený na rozvoj talentů s cílem nástupnictví
- Rozvoj leadershipu – oblast, která se zaměřuje na zdokonalení strategického myšlení manažerů a jejich schopnost přínosu vyšší hodnoty
- Řízení změn a kulturní transformace – rozvoj projektových dovedností a schopnost organizací adaptace na změny
- Přechod k učící se organizaci – efektivní řízení a udržení dlouhodobé konkurenceschopnosti

Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 374-376) je klíčovou složkou vzdělávání a rozvoje systematické zjišťování vzdělávacích potřeb, což umožňuje vybrat mezi jednotlivými metodami a rozhodnout vhodnost přístupu. Konkrétně se může jednat o školení přímo na pracovišti, samostatné vzdělávání pod vedením, e-learning nebo formální vzdělávací a rozvojové aktivity. Nedílnou součástí je monitorování efektivity vzdělávacích a rozvojových procesů, aby docházelo k neustálému vylepšování.

V rámci procesu rozvoje pracovních dovedností samotného člověka jsou podle Koubka (2003, s. 139) definovány dvě hlavní oblasti:

- Oblast vzdělání neboli kvalifikace – zaměřuje se na adaptaci zaměstnanců při měnících se požadavcích a zahrnuje základní všeobecné znalosti a dovednosti obvykle poskytované školským systémem. Odborná profesní příprava zahrnuje přípravu na povolání, orientaci, doškolování, přeškolování a odborné profesní osvojení
- Oblast rozvoje – rozšiřování možností vzdělávání a rozvoje, které je orientováno na kariéru pracovníka, jeho potenciál a formování jedince. Zaměřuje se tedy na budoucí využití a kariéru daného jedince.

Podle Šikýře (2016,s.139) je strukturované vzdělávání opakujícím se procesem, které je založeno na vzdělávací strategii a organizačních předpokladech. Hlavní kritéria úspěšnosti vzdělávacích programů se zaměřují na několik klíčových aspektů. Program by měl vycházet z analýzy potřeb vzdělávání, mít jasně definovány cíle a výsledky programu. Využívanými jsou standardizované hodnotící metody s kombinací různých vzdělávacích přístupů, které zvyšují účinnost a efektivitu rozvoje.

- **Strategie vzdělávání –** cíle organizace v tomto pojetí jsou propojeny s filozofií vzdělávání a poskytují kroky k organizování a realizaci těchto činností
- **Identifikace potřeb vzdělávání –** poznání potřeby vzdělávání v rámci organizace i jednotlivců a stanovení cíle

- **Plánování zkušeností –** osvojení si potřebných znalostí a dovedností pro výkon své práce a příprava na další odpovědnost. Pro podporující učení založené na praxi a reflektuje specifické vzdělávací potřeby jednotlivců
- **Plánování osobního rozvoje –** zahrnuje tvorbu individuálních plánů růstu pro zaměstnance. Plány poskytují vedení, rady a podporu růstu, stanovují cíle a opatření k dosažení profesního rozvoje
- **Proces plánování a realizace vzdělávacích programů –** zahrnuje pět základních fází, jako je analýza, návrh, vývoj, implementace a následné hodnocení. Jedná se o strukturovaný přístup zajišťující efektivní rozvoj dovedností v souladu s cíli organizace.
- **Vyhodnocení výsledku vzdělávání –** představuje nedílnou součást celého procesu a je posouzeno, jestli byly vzdělávací cíle dosaženy a v jaké míře se účastníci posunuli v učení a rozvoji.
- **Odpovědnost za realizaci vzdělávacích aktivit –** odpovědnost nese každý zaměstnanec, který by měl aktivně řídit svůj vlastní rozvoj. Právě podpora a vedení od nadřízených a HR oddělení pomáhá jednotlivcům efektivně realizovat jejich vzdělávací a rozvojové plány. (Armstronga a Taylor 2015, s. 339-352)

Klíčovými přístupy ve vzdělávání a rozvoji jsou dále podle Armstronga a Taylora (2015, s. 357-371) zásadními kroky:

- **Vzdělávání na pracovišti** – úzce spjato s praktickými zkušenostmi zaměstnanců, kteří reflektují své vlastní zkušenosti, aby mohli lépe porozumět zadaným úkolům a efektivněji je vykonávat. Zahrnuje formální i neformální postupy, klíčovou roli hrají vedoucí pracovníci.
- **Samostatně řízené vzdělávání** – zaměřuje se na jednotlivce, kteří přebírají zodpovědnost za vlastní rozvoj a vzdělávací potřeby. Proces k rozvoji jejich kariérních ambicí a zlepšení pracovních výsledků.
- **Koučování –** představuje individuální přístup (většinou jeden na jednoho) a pomáhá rozšiřovat dovednosti zaměstnanců a podporovat jejich výkon.
- **Mentorování –** postaven na spolupráci se zkušenými odborníky (mentory), kteří poskytují méně zkušeným pracovníkům odborné vedení k profesnímu růstu.

- **E-learning –** pomocí informačních a komunikačních technologií slouží k poskytování vzdělávacích materiálů a zajištění odborné podpory zaměstnancům. Klíčovým je zefektivnit proces vzdělávání z hlediska dostupnosti a flexibility.
- **Blended learning** – spočívá v kombinaci různých vzdělávacích přístupů s cílem zlepšit účinnost učení. V tomto přístupu se jednotlivé metody vzájemně doplňují a přinášejí ucelený a efektivní rozvoj kompetencí.

1.3 Motivace zaměstnanců

Teorie motivace se zabývá procesem motivování a formováním motivace, přičemž vysvětluje lidské chování v pracovním prostředí a směr jejich úsilí konkrétním směrem. Popisuje kroky organizace k povzbuzení svých zaměstnanců a využití jejich schopností určitým směrem. Téma může být vysvětleno také jako pochopení motivu jako účelu, který vede k tomu, abychom danou činnost vykonali a je ovlivňována prvky, které naše chování formuje k vykonání činnosti. Ze staršího literárního pramene dle Arnolda a kol. (1991) jsou tři složky motivace definovány jako:

- Směr – tedy o co je konkrétní člověk snaží
- Úsilí – jak moc se o danou věc snaží
- Vytrvalost – jak dlouho se o to z časového horizontu snaží (Armstrong, 2007, s. 219)

Podle Plamínka (2002, s. 74) působí na jedince motivy a stimuly, které ovlivňují jedince v práci a přispívají k dosažení cílů organizace. Motiv je chápán jako něco, co působí na člověka z našeho vnitřního prostředí, zatímco stimuly jsou podněty, které jsou vyvolány zvenčí a mezi těmito dvěma sférami záleží na konkrétní situaci. Motivace pracovníků vyžaduje, abychom dokázali odhadnout jejich aktuální potřeby a přání. V tomto ohledu je klíčové vytvořit harmonii mezi našimi požadavky nadřízeného a motivací jedince, což bude vést k pozitivním výsledkům. Je však nutné zmínit, že motivace funguje pouze určitou dobu a její údržba vyžaduje specifický přístup a dovednosti. Napříč tomu stimulace je zaměřena zejména na externí podněty, jako mohou být například finanční odměny. Tyto podněty mají však omezenou účinnost, která se postupem času vytrácí. V případě, že bude spoleh na stimulaci a přestane být poskytována, není pak možné očekávat že motivace a pracovníci budou přetrvávat.

Herzberg a kol. (Armstrong, 2007, s. 221) popisují dva typy motivace. **Vnitřní motivace** definována prvky, jež si pracovníci vytvářejí sami a jsou nimi ovlivňováni k určitému způsobu jednání nebo konkrétního směru. Mohou být z dlouhodobého hlediska efektivnější, protože nejsou vynucené a vycházejí ze samotného pracovníka. **Vnější motivace** může mít silnější a okamžitý účinek, nikoliv trvalý a je definována jako tvorba postupů určitých způsobů k externí motivaci pracovníků. V tomto případě lze motivovat odměnami, nebo na straně druhé tresty.

Motivační faktory mohou být rozděleny na hmotné a nehmotné. Podle Maslowova modelu a rozlišení vnitřních a vnějších motivačních faktorů je klíčová složka motivace založena na „nehmotných" aspektech. Nehmotnými aspekty jsou chápány pochvaly, uznání nebo sbírání nových zkušeností. Jedná se tedy o naplnění potřeb, které není penězi vyjádřitelné. Naproti tomu klíčovým aspektem v hmotných faktorech jsou peníze, sloužící k naplnění mnohočetných potřeb. Existuje však pravidlo, které definuje klesající užitek spotřebních statků, tudíž i pro tuto situaci platí, že se zvyšujícím se naplněním potřeby klesá motivační účinek peněz. (Urban, 2017, s. 16)

1.3.1 Maslowova teorie potřeb

Mezi neznámější koncept týkající se pracovní motivace lze považovat model teorie potřeb, který představil Abraham Maslow. Model vychází z myšlenky, že lidské potřeby je možné rozdělit do různých úrovní podle jejich důležitosti a vlivů na motivaci. (Urban, 2017, s. 13)

Obrázek 1: Maslowova pyramida lidských potřeb
(Zdroj: Urban, 2017, s. 13)

Teorie lidské motivace je strukturována na základě Maslowovi hierarchie potřeb s pěti základními kategoriemi lidských potřeb. Teorie je založena na myšlence, že člověk uspokojuje své potřeby v určitém pořadí. Jako prvním bodem v hierarchii jsou potřeby fyziologické, kam patří potřeby základní (dýchání, spánek nebo potrava) a postupně se hierarchie dostává až k nejvyšším potřebám, jako je seberealizace. Nenaplněná potřeba podněcuje takový styl jednání, který se zaměřuje na její uspokojení. Pokud jsou uspokojeny potřeby na nejnižší úrovni, tak může člověk směřovat svůj záměr na vyšší potřeby v hierarchii. Maslowova teorie zůstává vlivným konceptem v rámci psychologie a řízení lidských zdrojů. (Armstrong, 2012, s. 219-221)

1.3.2 Herzbergova dvoufaktrová teorie

Teorie založená F. Herzbergem definuje dva typy faktorů, které se člení na motivátory a hygienické faktory. Faktory, které vedou pracovníka k dosažení vyššího výkonu a snahy a ovlivňují zaměstnancovu vnitřní motivaci se nazývají motivátory. V tomto ohledu se může jednat o úspěch, uznání, možnost kariérního růstu. Mezi hygienické faktory řadíme například nevyhovující pracovní prostředí, špatné vztahy na pracovišti, nevyhovující organizaci práce. Tudíž je lze definovat jako demotivační, také bez jakéhokoliv motivačního účinku. (Urban, 2017, s.16-19)

1.3.3 Vroomova teorie očekávání

Vroomova teorie očekávání je podle Armstronga a Taylora (2015, s. 223) definována jako proces, který vychází z předpokladu, že motivaci je možné efektivně podpořit, pokud jednotlivci rozumí tomu, jaké kroky musí podniknout pro získání odměny, pokud věří, že mají reálnou šanci odměnu obdržet, a pokud vnímají odměnu jako adekvátní vzhledem k vynaloženému úsilí. Koncept očekávání byl zpočátku jako součást teorie VIE, kterou stanovil Vroom (1964). Jedná se o valenci, instrumentalitu a expektaci.

Valence, jinak řečeno, jako hodnota, může být pozitivní, přičemž naplňuje určité potřeby. Naproti tomu může být také negativní, v případě, že se jedná o nežádoucí výsledek. V tomto pojetí se týká hodnoty, kterou zaměstnanec vztahuje ke konkrétnímu výsledku, který představuje jeho očekávané uspokojení. Prostředky, také jako instrumentalita, se týkají spojení mezi vykonaným úsilím a dosaženými výsledky. Většina jedinců očekává, že jejich úsilí povede k pozitivním výsledkům, pokud jsou prostředky

využity efektivně. Pojem expektace vyjadřuje očekávání, které je třetí proměnnou a odkazuje na víru, že určité úsilí povede k požadovanému výkonu. Lidé jednají na základě očekávání, že jejich činy povedou k úspěchu a přinesou kýžené výsledky. Síla tohoto očekávání je ovlivněna zkušenostmi a pravděpodobností dosažení stanovených cílů. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 223)

1.3.4 Oddanost a angažovanost

Armstrong a Taylor (2010, s. 233) uvádějí různé definice pojmů oddanosti a angažovanosti. Jedna z definic vymezující dané téma charakterizuje oddanost jako vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, který projevuje svou oddanost či věrnost k firmě. Tímto projevuje touhu setrvat v dané organizaci a aktivně přispívá k jejímu rozvoji. Míra oddanosti je ovlivněna faktory, jako je například naplnění pracovních očekávání, spravedlivé vedení, komunikace během změn a výhody spojené s dlouhodobým setrváním v organizaci.

Angažovanost je hlavním tématem podniků a firem a v současné době zájem o toto téma je čím dál více využívanějším. Jedná se o koncept, který utváří celek a je navzájem propojován a doplňován právě s výkonem práce, motivací a oddaností. Angažovanost a oddanost se spokojeností s prací jsou zásadními pojmy, které popisují konkrétní typy chování, jež jsou z pohledu organizace žádoucí. (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 18)

Pojem oddanost je podle Armstronga a Taylora (2015, s. 233) úzce spojena loajalitou a pozitivním vnímání organizace, stejně tak s pozitivními emoci nebo pocity. Vyjadřuje taktéž úroveň, ve které jedinec souzní s organizací a aktivně se zapojuje do jejího fungování.

Naproti tomu angažovanost vyjadřuje silný a pozitivní vztah zaměstnance k organizaci. Angažovaní zaměstnanci se aktivně podílejí na dosahování cílů firmy, na jejím efektivním fungování a snaží se ji dále rozvíjet. V tomto pojetí lze angažovanost chápat jako nadšení a proaktivní přístup pracovníka k podpoře úspěchu organizace. (Armstrong, 2007, s. 233-235)

1.3.5 Spokojenost s prací

Pracovní spokojenost odráží, do jaké míry jsou zaměstnanci spokojeni nebo nespokojeni se svou náplní práce a prostředím. Jedná se o koncept, který zahrnuje postoje a pocity, které pracovníci vůči své práci mají. Kladné postoje vymezují vysokou úroveň spokojenosti s prací, zatímco záporné postoje jsou indikátorem nespokojenosti s pracovním zařazením a podmínkami. (Armstrong, 2007, s. 228)

Horváthová, Bláha, Čopíková, (2016, s. 19) vysvětluje pojem pracovní spokojenosti podle Bedrnové a Nového (2007) třemi různými způsoby.

První způsob vysvětluje spokojenost jako situaci, při kterém je zkoumána úroveň spokojenosti zaměstnanců a v návaznosti na to i účinnost personální politiky. Zásadním je celkový pocit zaměstnance s prací a pracovními podmínkami.

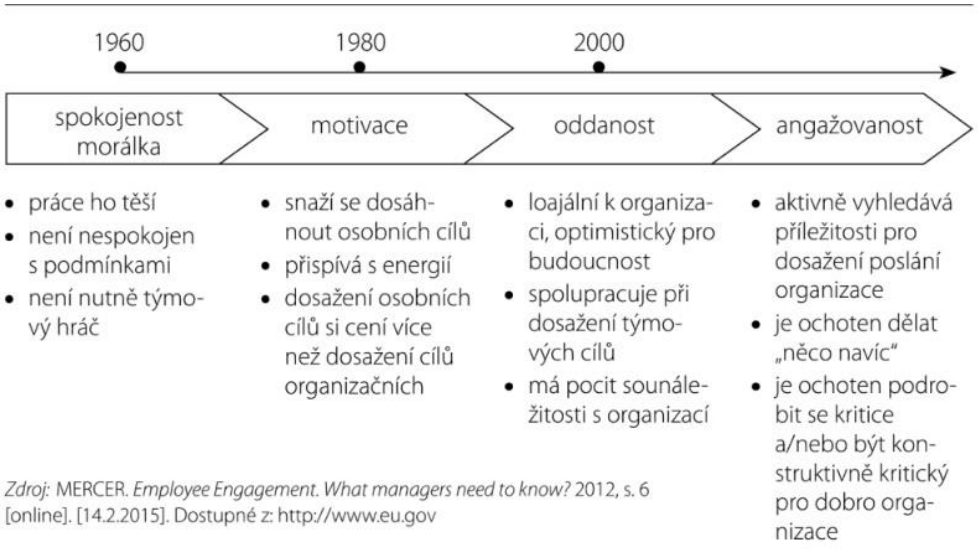
Spokojenost je druhým způsobem vysvětlována jako motivační síla, kde naplnění pracovních úkolů a smysluplnost práce podporují efektivní využití pracovního potenciálu zaměstnanců. V této situaci je motivovaný zaměstnanec motivován k vyšším výkonům a k naplnění osobních i organizačních cílů.

Třetí způsob vyjadřuje spokojenost jako překážku, pokud vede k setrvání na nízké úrovni ambicí. Zaměstnanci, kteří jsou spokojeni s minimálními cíli už nemusí být ochotni usilovat o vyšší zapojení nebo dosahování lepších výsledků, což může brzdit jejich profesní růst i výkonnost.

1.3.6 Vztah mezi spokojeností s prací, motivací, oddaností a angažovaností

Současné globální podnikatelské prostředí stále více zdůrazňuje, že pouhá spokojenost zaměstnanců se svou pracovní pozicí a setrvávání ve společnosti není dostačující. Klíčovým aspektem pro dlouhodobý úspěch je mít v organizaci právě takové pracovníky, kteří nejen plní své úkoly, ale hlavně přispívají k dosažení cílů společnosti, jsou motivování a ochotni přispívat k růstu a úspěchu organizace. Společnost Mercer ve své studii z roku 2011 upozornila, že angažovanost zaměstnanců není jen o fyzické přítomnosti na pracovišti, ale zahrnuje hlubší propojení zaměstnance s cíli organizace. Toto se jeví jako klíčové k udržení vysoké efektivity a produktivity. V této souvislosti Mercer zdůraznil, že angažovaní zaměstnanci pracují nejen efektivně, ale aktivně hledají způsoby, jak vylepšit pracovní procesy a podílet s ena růstu organizace. Organizace, které

se aktivně zabývají rozvojem angažovanosti, dosahují lepších výsledků a jsou schopny lépe čelit výzvám dnešního konkurenčního trhu. (Horvátová, Bláha a Čopíková, 2016, str. 31)



Obrázek 2: Přístup pracovníků k výkonu práce
(Zdroj: Horvátová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 32)

1.4 Výkon, hodnocení a odměňování zaměstnanců

1.4.1 Řízení pracovního výkonu

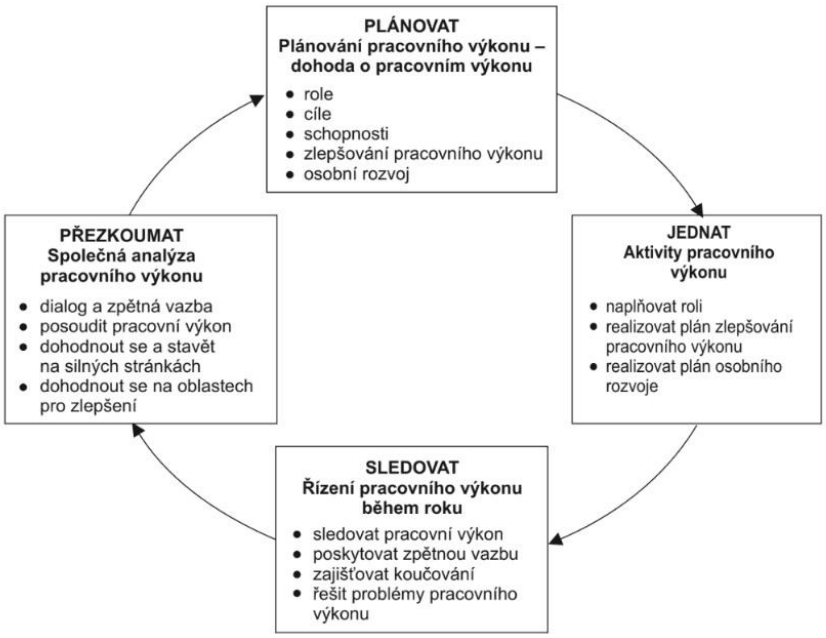
Řízení pracovního výkonu zahrnuje procesy, které se zaměřují na dosažení dohodnutých cílů v organizaci, jak v krátkodobém, tak i v dlouhodobém horizontu. Tento proces zahrnuje předběžné sledování práce zaměstnanců, poskytování zpětné vazby k jejich výkonu a hodnocení výsledků za uplynulé období. Důležitou součástí je taktéž motivace a podpora rozvoje zaměstnanců, zahrnující hodnocení jejich výkonu, vzdělávání a plánování kariérního růstu. Řízení výkonu tak propojuje konkrétní pracovní cíle s dlouhodobým rozvojem zaměstnanců a jejich odměňováním. (Kociánová, 2010, s. 140)

Jedná se o celistvý proces, který se může soustředit pouze na daného jedince, nebo na celý tým pracovníků. Jeho hlavním cílem je tedy rozvíjet schopnosti jednotlivých pracovníků, jejich chování a postojů. Klíčovým prvkem je tvorba pozitivního pracovního prostředí a atmosféry, která bude efektivní a nedílnou součástí k dosažení optimálních

výsledků. Tento proces zahrnuje také hodnocení vývoje a kariérního růstu zaměstnanců, přičemž výsledky se promítají do systému odměňování. Svým zaměřením podporuje nejen jednotlivce, ale i týmovou spolupráci a naplňuje cíle organizace. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 134)

Kociánová (2010, s. 141) vysvětluje, že efektivní řízení pracovního výkonu je založeno na jasném stanovení cílů, které společně určuje vedoucí pracovník a zaměstnanec. Klíčovými funkcemi jsou:

- Vymezení směru činnosti, který firma udává k plnění svých hlavních záměrů,
- Určení, čeho bylo dosaženo a které následující kroky je potřeba ještě podniknout,
- Jasná definice rolí jednotlivých zaměstnanců a upřesnění jejich konkrétní náplně,
- Posílení motivace zaměstnanců ke splnění stanovených cílů.



Obrázek 3: Cyklus řízení pracovního výkonu
(Zdroj: Armstrong, Taylor, 2015, s. 394)

1.4.2 Role řízení pracovního výkonu v odměňování

Díky správné implementaci řízení pracovního výkonu je možné ocenit zaměstnance nefinančními formami, jako je zpětná vazba, profesní rozvoj a kariérní podpora. Jedná se vykonávání pracovního výkonu. Tyto formy nefinančního ohodnocení mohou mít větší a dlouhodobější dopad na angažovanost zaměstnance než odměny finanční, jako jsou jimi

například bonusy. Řízení pracovního výkonu také poskytuje podklady pro rozhodování o mzdách a bonusech podle výkonu zaměstnance a jeho schopností. Skutečným účelem řízení výkonu by měl být rozvoj lidského potenciálu a odměňování v nejširším možném měřítku. (Armstrong, Taylor, 2015, s. 407)

1.4.3 360stupňová zpětná vazba

Podle Koubka (2007, s. 158) hraje klíčovou roli při posuzování zaměstnanců především empatie a upřímnost od nadřízeného. Častým případem jsou takové situace, ve kterých vyjde najevo, že zaměstnanec byl nedostatečně zaškolený, a proto je jeho pracovní výkon podstandardní.

360stupňová zpětná vazba je mnohdy nazývána také jako vícezdrojová zpětná vazba. Hlavním účelem je zlepšení výkonu zaměstnanců na základě zpětné vazby ze strany nadřízených, podřízených, spolupracovníků nebo zákazníků. Tento nástroj zpětné vazby poskytuje komplexní obraz o chování a výkonnosti zaměstnance, přičemž pomáhá definovat silné a slabé stránky jedince. (Armstrong, Taylor, 2015, s. 407)

Výzkumná studie z roku 2023 s názvem 360degree feedback as a tool for improving employee performance (Dalvi, Sawant, Mohite, Bajaj) definuje účel a výhody 360stupňové zpětné vazby následovně:

- Komplexní zpětná vazba – poskytuje ucelený pohled na výkon zaměstnance shromážděním informací z více zdrojů jako jsou kolegové, podřízení, nadřízení a zákazníci
- Rozvoj zaměstnanců – umožňuje jednotlivcům pochopit jejich silné a slabé stránky z širokého pohledu, což vede k osobnímu i profesnímu růstu
- Zvýšení sebeuvědomění – zpětná vazba z různých zdrojů vede k lepšímu sebeuvědomění, které je zásadní pro zefektivnění komunikace, týmové práce a vůdčích schopností
- Zlepšení pracovního výkonu – efektivní aplikací 360stupňové zpětné vazby mohou zaměstnanci reflektovat sami sebe, řešit slabé stránky a využít své stránky silné.

Průběh 360stupňové zpětné vazby zdůrazňuje studie v následujících třech krocích:

1. Sběr zpětné vazby – spektrum otázek je rozesílán kolegům a klientům zaměstnance, kteří poskytují anonymní hodnocení. Může probíhat prostřednictvím různých nástrojů, jako jsou například online dotazníky.
2. Hodnocení a zpráva – získaná zpětná vazba je zpracována a sloučena do zprávy, která shrnuje celkový obraz kompetencí, chování a výkonnosti daného pracovníka.
3. Rozvojové plány – výstup je základem k tvorbě individuálního plánu rozvoje, což pomáhá zaměstnanci zaměřit se na oblasti, které vyžadují zlepšení a stanovuje konkrétní rozvojové cíle. (Dalvi, Sawant, Mohite, Bajaj, 2023)

Obrázek 4: Model třistašedesátistupňové zpětné vazby
(Zdroj: Armstrong 2007)

1.4.4 Hodnocení pracovního výkonu

V literatuře Motivace pracovního jednání (Depoo, Šnýdrová, Ježková, Petrů, Urbancová, 2021, s. 97) charakterizuje Šikýř hodnocení výkonu jako proces, který probíhá v návaznosti na řízení pracovního výkonu a je realizován HR specialisty nebo vedoucími pracovníky odpovídajících za konkrétní tým v pravidelných časových úsecích, což je obvykle jednou ročně.

Tabulka 1: Hodnocení pracovního výkonu a jeho porovnání s řízením pracovního výkonu
(Zdroj: Kociánová 2010)

Hodnocení pracovního výkonu	Řízení pracovního výkonu
Posuzování a hodnocení probíhá shora dolů	Společný proces založený na dialogu mezi manažerem a pracovníkem
Hodnotící setkání formou hodnotícího pohovoru probíhá jednou za rok	Soustavné zkoumání a posuzování pracovního výkonu s jedním nebo více formálními setkáními
Používá klasifikace, bodování	Klasifikace a bodování je méně obvyklé
Monolitický systém	Flexibilní systém
Zaměřuje se na kvantitativní cíle	Zaměřuje se na hodnoty chování ve stejné míře jako na cíle
Často spojeno s odměňováním	Menší pravděpodobnost přímé vazby na odměnu
Byrokratický systém spojený s vyšší administrativou „papírováním“	Dokumentace je minimalizována s cílem dosáhnout co nejvyšší efektivnosti
Je v kompetenci personálního útvaru	Je v kompetenci liniových manažerů

1.4.5 Odměňování zaměstnanců

Strategický přístup k odměňování zaměstnanců klade důraz na tvorbu uceleného systému, který propojuje jednotlivé složky odměňování s dlouhodobými záměry a cíli organizace. Jedná se o systém, který je složen z řady propojených prvků a cílem je zajistit, aby odměňování bylo v souladu se strategickými cíli organizace i s hodnotami zaměstnanců. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 421)

Kociánová (2010, s. 160) uvádí, že sytém odměňování je velice komplexní a záleží na uzpůsobení a podmínkách každé organizace, přičemž by měl v pracovníkovi vzbuzovat motivaci a rovnost. Systém odměn je v sounáležitosti spojen s prováděnou aktivitou a činnosti pracovníka.

V současném přístupu odměňování lidských zdrojů odměňování má formu hmotnou i nehmotnou. Hmotná podoba zahrnuje tedy mzdy, plat či jiné formy finančního ohodnocení. Nehmotnou odměnou je chápána vnitřní spokojenost zaměstnance, pocit seberealizace, naplnění či vnímání vlastní užitečnosti. Organizace mají k dispozici mnoho způsobů, jak přistupovat k odměnám v závislosti na jejich pracovní náplň a přínos. Odměny mohou reflektovat kvalitu a význam vykonávané práce, schopnosti jednotlivců nebo jejich snahu a mohou zahrnovat taktéž uznání za mimořádné výsledky, vytvoření příjemného pracovního prostředí nebo podporu spolupráce na pracovišti. Správně nastavený systém je klíčovým nástrojem a ovlivňuje dlouhodobou kvalitu práce. (Koubek, 2001, s. 266)

Podle provedené studie z únoru roku 2024 (Igbaji et al., 2024) je definováno, že obsah složky odměňování zahrnuje jak vnitřní odměny (psychologické uspokojení z práce), tak i vnější odměny (peněžní a nepeněžní benefity). To znamená, že se může jednat jak o finanční, tak i nefinanční podobu. Pokud je systém odměňování navržen spravedlivě, tak může zvýšit loajalitu pracovníka, jeho závazek vůči práci a produktivitu. Odměňovací systém zahrnuje přímé formy odměňování, jako například plat či bonusy. Nepřímé formy mohou být benefity a flexibilní pracovní podmínky.

Peněžní odměny jsou podle Armstronga a Taylora (2015, s. 422-423) složeny z odměn spojených s hodnotou práce pro organizaci a odměn zakládajících na jednotlivci, které reflektují jejich přínos. Tyto odměny obsahují zaměstnanecké benefity, penze a systémy odměňování, které uznávají úspěchy a kvalitně vykonanou práci.

Řízení těchto odměn se zaměřuje na:

- Určování peněžních odměn – rozhodování o výšce finančních odměn pro konkrétní pracovní pozice nebo jednotlivce na základě tržní hodnoty a hodnocení práce.
- Řízení základních finančních odměn – tvorba a využití strukturovaného systému odměn, který seskupuje různé pracovní pozice do platových tříd, pásem nebo úrovní s ohledem na vnitřní a vnější rovnováhu, přičemž umožňuje prostor pro postupné navyšování odměn.
- Poskytování doplňkových finančních odměn – plánování a řízení přídavných odměn k základní mzdě, které se určují na základě výkonu, schopností, přínosu, dovedností či délky pracovního poměru.

Podle Urbana (2013, s.77) jsou složky odměňování strukturovány následovně:

- Základní mzda – jedná se o pevnou složku mzdy, která je tarifní nebo smluvní (např. hodinová, týdenní, měsíční), která nesmí být nižší než minimální mzda stanovená zákonem.
- Složka mzdy spojena s osobním ohodnocením – jedná se o složku mzdy spojenou s hodnocením individuálních schopností zaměstnance, která je nad rámec základní mzdy. Účelem je dlouhodobě motivovat zaměstnance k vyšší efektivitě a výkonnosti.

- Výkonnostní složka – zahrnuje odměny založené na výkonu, která se pojí s bonusy, provizemi nebo podíly na zisku.
- Příplatky – váží se na specifické pracovní podmínky, při kterých je kladen vyšší nárok na zaměstnance
- Zaměstnanecké benefity – zahrnují výhody jako jsou například stravenky, slevy nebo formy podpory ke zvýšení spokojenosti a loajality zaměstnanců.

Nepeněžní odměny je možné popsat jako veřejné uznání, pochvalu nebo možnost kariérního posunu a růstu. Jedná se o aspekty, které jsou klíčovým prvkem v udržená dlouhodobé motivace schopných zaměstnanců. (Urban, 2017, s. 115)

Koubek (2003, s. 156) charakterizuje nepeněžní výhody v širším pojetí. Mezi benefity mohou patřit například zaměstnanecké výhody, které nejsou závislé na výkonu, ale díky pracovnímu vztahu. Může se jednat například o dotované stravování, dárky, možnosti soukromého využití služebních vozidel, finanční příspěvky či účast na firemních kulturních akcích. Dále mohou být součástí také slevy na firemní produkty nebo poskytování jiných výhod rodinným příslušníkům zaměstnanců. Zaměstnavatel může nabídnout také motivaci ve formě povýšení, nabídku vzdělávacích programů, které zvyšují kvalifikaci zaměstnance, nebo formu pochvaly. Dalšími formami motivace mohou být pozvánky na společenské události, přidělení významných projektů či úkolů, zapojení do školení nových kolegů, nebo poskytnutí zajímavé a rozmanité pracovní náplně. Tyto benefity hrají velmi významnou roli při podpoře spokojenosti a motivace pracovníků.

1.4.6 Analýza rizik

Obecně lze říci, že riziko představuje určitou nejistotu v každodenním životě, přičemž může vyústit v pozitivní výsledky či negativní důsledky. (Korecký a Trkovský, 2011, s. 22).

Nejdříve je nutné provést identifikaci rizik, přičemž je riziko analyzováno. Tato fáze zahrnuje definování hrozeb, jejich pravděpodobnost výskytu a jejich dopad. Ke zmírnění rizika je zásadní návrh protiopatření, které by mělo snížit hrozbu. Po přiřazení pravděpodobnosti výskytu rizika a jeho dopadu je možné rizika znázornit pomocí tabulky

matice rizik před navrhovaným opatřením a po té po ošetření. (Smejkal a Rais, 2013, s. 95, 98, 136)

Smejkal a Rais (2013, s. 149) dále člení rizika do čtyř hlavních kategorií na strategická rizika, operační nebo provozní rizika, rizika nesouladu a interní finanční rizika.

1.5 Současné trendy v řízení lidských zdrojů

Organizace jsou nuceny implementovat současné trendy v personální činnosti, které vznikly především na základě pandemie COVID-19 a válečných konfliktů. Jako nejzásadnější se jeví podpora týmů pracujících na dálku a diverzita v pracovním kolektivu. Následně je více zdůrazňována potřeba rovnováhy mezi pracovním a osobním životem, která se označuje jako work-life balance. (Urbancová, Vrabcová, 2023, s. 117)

Následně budou popsány jedny z nejhlavnějších témat v pojetí moderního řízení lidských zdrojů.

1.5.1 Hybridní a flexibilní pracovní modely

Organizace po celém světě se snaží zavést co nejefektivnější způsoby přechodu z kanceláře na práci na dálku. Hledají se co nejúčinnější postupy, které budou přetrvávat do budoucna. Průlomovým obdobím byla právě pandemie COVID-19, při které se práce na dálku stala pro velké množství zaměstnanců novou normou. Dle studie z roku 2019 využívalo práci z domova 15 % amerických zaměstnanců, zatímco v první polovině dubna 2020 se poměr zvýšil na 50 %. Vzhledem k rychlosti zavedení práce na dálku byly na základě dvou průzkumů s více než 400 vedoucími pracovníky v oblasti HR identifikovány klíčové problémy, jakým způsobem mohou organizace podporovat práci na dálku. (Rasmussen & Ulrich, 2015)

Na základě studie publikované v MIT Sloan Management Review „Five Ways Leaders Can Support Remote Work“ bylo popsáno pět způsobů strategií, jak mohou lídři zefektivnit práci na dálku. (Donald Sull, Charles Sull, Josh Bersin, 2020)

- **Frekventovaná, transparentní a konzistentní komunikace** – efektivní oboustranná komunikace a snadno dostupná. V organizacích byly zavedeny denní aktualizace vedoucími pracovníky za pomoci webinářů nebo videí.

- **Podpora fyzického a duševního zdraví** – jednou z nejúspěšnějších strategií byly pravidelné „check-in“ rozhovory s manažery o pracovních i osobních záležitostech.
- **Udržení produktivity a angažovanosti** – pravidelné a krátké schůzky, přehodnocení způsobu hodnocení výkonu pracovníků, aby nebyly dálkově pracující znevýhodněni.
- **Rovnováha mezi osobním a pracovním životem** – práce na dálku poskytuje větší flexibilitu, avšak zároveň hrozí riziko, že rozostření hranic mezi pracovním a osobním životem. Optimální strategií se jeví úprava pracovního rozvrhu s ohledem na jejich osobní závazky a rodinné povinnosti.
- **Důraz na strategické priority** – ačkoliv krize způsobená pandemií mohla odvést pozornost od dříve vytyčených strategických cílů, tak i přesto jsou nadále klíčovými pro budoucí úspěch organizací. Přechod práce na dálku přináší zpravidla nové příležitosti k urychlení procesů, jako je digitální transformace či rozvoj talentů.

Stejně tak studie od McKinsey Global Institute z roku 2021, názvem „The future of work after COVID-19“ popisuje, že hybridní a flexibilní pracovní modely budou dlouhodobě dominovat a jsou jedním z klíčových aspektů v pracovním řízení. Právě pandemie COVID-19 ovlivnila z velké míry globální pracovní trhy a vyzdvihla i důležitost fyzické přítomnosti v profesích jako je pohostinství, služby a zdravotnictví. Z dlouhodobé perspektivy pandemie urychlila tři hlavní trendy, a to konkrétně týkající se hybridní práce, růstu e-commerce a doručování, automatizace a umělé inteligence.

V rozvinutých ekonomikách je možná práce na dálku konkrétně 3 až 5 dní v týdnu. Studie následně popisuje rozšířenou formu využití digitálních transakcí a e-commerce platforem, které přispěly k poklesu pracovních míst v tradičním maloobchodě. V tomto ohledu se zvýšil počet míst v distribučních centrech a doručovacích službách. Firmy v dnešní době více investují do procesů spojených s automatizací a robotizací, hlavně kvůli pandemickým událostem, které v některých oblastech snižují potřebu manuální práce.

Dokument popisuje dále přínosy ve využití hybridních modelů práce, kdy se jedná o kombinaci práce na dálku s prací v kanceláři. Tento přechod je výzvou zejména

v efektivní komunikaci a řízení, budování firemní kultury, přizpůsobení se technologiím a udržení angažovanosti zaměstnanců. V tomto ohledu jsou aktuální i specifické problémy, které se mohou nacházet ve složitějším mentorství ze stran vedoucích pracovníků, rozvoji zaměstnanců a zapojování nových zaměstnanců. (McKinsey Global Institute, 2021)

1.5.2 Well-being zaměstnanců

Článek společnosti Deloitte zdůrazňuje well-being zaměstnanců jako nejvyšší prioritu, a to zejména z toho důvodu, že vede k podpoře samotného výkonu v organizaci a tvoří tak klíčovou složku úspěšnosti organizace. Návrh spočívá v zakomponování well-beingu do samotné práce, díky čemuž podporuje well-being pracovníků a výkonnost organizace tak, aby přispívalo k duševnímu, fyzickému i finančnímu zdraví. Důležitou součástí práce lídrů a úspěšnou strategií je v tomto kontextu tvorba kontroly nad tím, jak a kdy zaměstnanci pracují a zlepšení návrhu práce za předpokladu snížení stresu. Klíčovým aspektem je zkvalitňování kultury well-beingu, která bude vést k lepší angažovanosti zaměstnanců a také jejich odolnosti. (DELOITTE INSIGHTS, 2020)

Dle článku z roku 2023 zveřejněného na stránkách University od Kansas nabízí k podpoře rovnováhy mezi pracovním a osobním životem implementaci následujících strategií.

- **Důraz na fyzické zdraví** – jedním ze způsobu zlepšení pohody pracovníků je podpora pravidelné fyzické aktivity formou posilovny do organizace nebo nabídky členství jako zaměstnaneckého benefitu. Dále se může jednat o dispozici ergonomicky navržených pracovních prostor a flexibilního sezení. V tomto ohledu se nabízí stojací a vycházkové stoly, klečící židle nebo podpůrná sedadla, která pomáhají zlepšit držení těla a minimalizovat bolest. Důležitým prvkem je správně nastavená výška počítačových monitorů k podpoře držení těla.
- **Podpora duševního zdraví** – je klíčovou složkou pro celkovou pohodu a produktivitu, na straně druhé její zanedbání může vést ke snížené efektivitě práce zaměstnanců. Vhodnou podporou je také nabídka programů v rámci zlepšení pohody zaměstnanců, efektivního řízení stresu pomocí různých technik
- **Programy rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem –** zaměstnavatelé by měli nabízet flexibilní pracovní podmínky, aby zaměstnanci

byli schopni sladit osobní a pracovní závazky. Jako podpora k udržení rovnováhy je také zásadní využití placeného volna.

- **Tvorba wellness kultury –** ze strany vedení by mělo být klíčovou součástí podpora v oblasti zdraví a jejich aktivního zapojení. Zaměstnancům mohou být nabízeny také wellness soutěže nebo odměny, které budou vybízet pracovníky k starání se o sebe. Wellness kultura by měla být zásadní aktivitou ze strany zaměstnanců.
- **Role technologie ve zdraví na pracovišti –** přínosem pro širokou škálu organizací by mohla být využitelnost digitálních technologií. Zpravidla se jedná o aplikace a nástroje zlepšujících zdraví zaměstnanců, analýza údajů o zdraví zaměstnanců, které mohou sloužit jako podklad pro budoucí programy zaměstnavatelům.
- **Budování odolnosti a dovednosti zvládání –** zaměstnancům může být přínosem k překonání překážek a zlepšení celkové pohody také trénink v oblasti odolnosti a zvládání stresu.

Přínosy aplikace well-beingu organizacím se projevují vyšší produktivitou zaměstnanců, nižší mírou absence, fluktuace a přispívají k lepší atmosféře na pracovišti. Organizace kladoucí důraz na tuto složku mohou tak disponovat konkurenční výhodou při náboru a udržení kvalitních zaměstnanců. (University of Kansas, 2023)

1.5.3 Zvýšený důraz na vzdělávání a rozvoj

Článek z Deloitte popisující koncept „Superlearning: Reskilling, upskilling and outskilling for a future-proof workforce“ se soustředí na rostoucí význam rekvalifikace a rozvoje dovedností v souvislosti se změnami v rámci technologického pokroku a proměnlivých požadavků na trhu práce. Proces transformace učení se stává zásadním prvkem pro budoucí vývoj pracovního prostředí, kde by měli organizace začlenit učení do každodenních pracovních činností. Koncept „superlearning“ od Deloitta spojuje využití technologií a dat pro neustálý rozvoj dovedností v reálném čase. Vzdělávací oddělení tak musejí inovovat své procesy, technologie a metodiky k podpoře růstu a konkurenční výhody z dlouhodobého hlediska. (Deloitte, 2020)

Studii poukazuje na několik oblastí, které jsou zásadní pro dlouhodobou výkonnost a efektivní řízení strategií ve vzdělávání a rozvoji v současném prostředí.

Oblast **rekvalifikace a zvyšování kvalifikace** je důležitým požadavkem v rámci zavedení nových modernějších strategií, které poskytují flexibilitu a reflektují aktuální potřeby trhu práce. Tradiční způsoby vzdělávání již nejsou dostačující právě kvůli technologickým inovacím, které jsou na vzestupu. Ke zvýšení efektivity a významu vzdělávání je klíčové **učení integrované do pracovního toku**, čímž nabízí rozvoj dovedností v rámci každodenních pracovních úkolů. Tato metoda poskytuje zaměstnancům okamžitou hodnotu, praktičnost znalostí a náplně práce, které souvisejí s jejich pracovní náplní. **Super learning** transformuje tradiční model vzdělávání na vyšší úroveň, ve které jsou klíčovými prvky technologie a data. Tento přístup umožňuje nepřetržitý rozvoj dovedností a zvyšuje schopnost přizpůsobit se změnám jednotlivců, týmu a celé organizace. Hlavním prvkem v oblasti změn jsou **technologie v oblasti vzdělávání**. Zavedení umělé inteligence a digitálních asistentů umožňuje flexibilní obsah a personalizaci vzdělávacích zkušeností. **Řízení vzdělávacích strategií je oblastí**, která vyžaduje přechod z manuálních přístupů k automatizovaným procesům, které jsou založeny na datech. Klíčem k dlouhodobému úspěchu organizace je tvorba flexibilního vzdělávacího systému, který je řízen daty. **Budování super týmů a super jobů je** koncept založený na kombinaci technologických nástrojů s lidským kapitálem. Jedná se typ spolupráce / partnerství, který umožňuje rozvoj nových „super jobů“ nebo „pracovních pozic“ a výkonnějších týmů, které jsou schopny efektivněji reagovat na změny trhu a technologické inovace. Poslední oblastí, která si zaslouží pozornost je **efektivní řízení a správa L&D** (Learning and Development), přičemž správné řízení vyžaduje pro dlouhodobou udržitelnost v konkurenčním prostředí jasně definovanou strategii a strukturu. Tato oblast zahrnuje plánování, rozpočtování a přizpůsobení vzdělávacích procesů vůči měnícím potřebám organizací.

Důsledky pro organizace, které by měli být aplikovatelné jsou tedy dle Deloitta zpravidla v rámci efektivity a zavedení učení do každodenní práce tak, aby přinášelo reálné výsledky. Základním pilířem jsou dále technologie a data, jako hlavní prvek vzdělávacích procesů pro individualizaci, flexibilitu a rozvoj dovedností. Tvorba super týmů a super prací jako konkurenceschopnost organizace vůči měnícím se podmínkám

na trhu práce. V neposlední řadě inovace svých vzdělávacích strategií a tvorba prostředí směřujícího k růstu bude vytvářet organizaci efektivní a úspěšnou. (Deloitte, 2020)

1.6 Shrnutí teoretických poznatků

Teoretická část práce byla zaměřena na definici klíčových pojmů, které souvisejí se spokojeností zaměstnanců a zaměstnaneckými benefity. V první části bylo představeno řízení lidských zdrojů, jeho cíle a činností. Za hlavní cíle v oblasti řízení lidských zdrojů lze považovat zajištění kvalifikovaných pracovníků, spokojenost zaměstnanců nebo optimalizace a efektivita pracovního výkonu. Následně byl v teoretické části popsán proces získávání, výběru a rozvoje pracovníků. Zde byly dále definovány metody výběru vhodných uchazečů a strukturovaný proces výběru uchazečů. Rozvojové metody pracovníků byly rozděleny do několika kategorií a v následně byly vysvětleny klíčové přístupy ve vzdělávání a rozvoji. Navazující část představuje klíčové teorie v rámci motivace a to konkrétně Maslowovu teorii potřeb, Herzbergerovu dvoufaktorovou teorii a Vroomovu teorii očekávání. Dále jsou popsány pojmy oddanosti a angažovanosti zaměstnanců a vztah mezi spokojenosti s prací, motivací a pracovním výkonem. Předposlední část teoretické práce je věnována řízení pracovního výkonu a nástrojů pro zefektivnění, včetně 360stupňové zpětné vazby. Následně je představen systém odměňování a rozdělení finančních i nefinančních benefitů. V neposlední řadě je popsána analýza rizik v oblasti lidských zdrojů. V závěrečné části jsou v oblasti řízení lidských zdrojů popsány moderní přístupy. Konkrétně se jedná o hybridní a flexibilní pracovní modely, well-being zaměstnanců a zvýšený důraz na vzdělávání a rozvoj. Moderní přístupy a současné trendy jsou častým aspektem v péči o zaměstnance a zdůrazňují jejich zdraví a kladou důraz na rovnováhu mezi pracovním a osobním životem a to i s ohledem na měnící se pracovní prostředí.

2 CÍLE, METODY A POSUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem této práce je provést návrh změn konceptu řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti Notino, který by měl být podnětem ke zvýšení spokojenosti pracovníků, jejich motivaci a zvýšení efektivity řízení systému lidských zdrojů. Za účelem dosažení stanoveného cíle bude provedena analýza stávajícího systému řízení lidských zdrojů ve firmě Notino se zaměřením na zaměstnanecké benefity, hybridní podmínky práce, well-being programy, vzdělávací systémy a profesní rozvoj.

V rámci explorativního výzkumu a dosažení stanoveného cíle byla stanovena centrální výzkumná otázka (CVO), která byla formulována jako: *„Jak mohou přispět změny v oblasti hybridních modelů práce, well-beingu a vzdělávání ke spokojenosti zaměstnanců a jak lze na základě těchto poznatků navrhnout efektivní koncept řízení změn v oblasti lidských zdrojů?“*

K dosažení stanoveného cíle je nutné představit teoretická východiska k pochopení souvislosti mezi teoretickou a praktickou částí práce. Následně bude představena vybraná společnost a provedena podrobná analýza současného stavu v uvedených oblastech, vycházející z dostupných interních dokumentů společnosti, rozhovoru s hlavním ředitelem People Care a dotazníkového šetření. Cílem dotazníkového šetření je zisk zpětné vazby na aktuální podmínky benefitního systému, hybridních modelů práce, programů zaměřujících se na well-being zaměstnanců a vzdělávacích systémů.

Propojení teoretických a praktických poznatků týkajících se současných moderních přístupů v rámci řízení lidských zdrojů bylo realizováno prostřednictvím syntetické metody, která umožnila spojit teoretická východiska získaná z odborné literatury a článků současného systému současných trendy v řízení lidských zdrojů.

Současný systém řízení lidských zdrojů Notino byl zhodnocen na základě kombinace několika metod. Prvním krokem bylo využití kombinace kvantitativní a kvalitativní analytické metody, která umožnila detailní pochopení situace a souvislostí ve společnosti. Sekundární data byla získána z interních dokumentů firmy, které byly základem detailního přehledu o struktuře zaměstnaneckých benefitů, well-being programů, vzdělávání a rozvoje. K doplnění hlubšího pochopení klíčových témat byl proveden strukturovaný rozhovor s ředitelem People Care.

Sběr dat byl proveden pomocí dotazníkového šetření mezi 88 zaměstnanci, kteří ve firmě pracují 1-3 roky. Záměr byl tedy kladen na zaměstnance, kteří mají dostatečné zkušenosti s firemní kulturou, systémem benefitů a pracovním prostředí, přičemž nepůsobí v organizaci tak dlouho, aby byli ovlivněni například dlouhodobou rutinou. Na základě formulovaných otázek byl získán vhled, číselná data a subjektivní názory na efektivitu jednotlivých opatření a konkrétních oblastí. Analytická část obsahuje zhodnocení silných a slabých stránek společnosti. V diplomové práci byla využita k objektivnímu zhodnocení situace také metoda pozorování, za pomoci které autorka práce sledovala situaci a interakce ve zkoumaném prostředí.

Návrhová část práce zahrnuje systematické propojení jednotlivých poznatků s teoretickými východisky, a tím dochází ke komplexnímu vyhodnocení a začlenění do širšího kontextu moderního řízení lidských zdrojů. Ze získaných výsledků a informací byla následně provedena identifikace klíčových rizik návrhů a jejich protiopatření. Výsledky získané z analýzy jsou dále syntetizovány do specifických návrhů, které budou sloužit jako podklad pro budoucí řízení společnosti Notino a jeho optimalizaci.

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Následující kapitola je zaměřena na podrobnou analýzu aktuálního systému řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti Notino. Cílem je provést zhodnocení současných procesů v oblasti zaměstnaneckých benefitů, hybridních podmínek práce, well-beingu, vzdělávacích programů a možností profesního rozvoje. Informace byly získány ze sekundárních dat prostřednictvím analýzy interních dokumentů společnosti, které poskytly přehled o současném nastavení HR strategií. Následně doplňující informace poskytl ředitel People Care ohledně hlubšího pohledu na funkci a současný stav společnosti Notino, na jehož základě byly formulovány a doplněny konkrétní informace k současnému řízení. Sekundární data byla taktéž využita z internétové stránky Notino a obchodního rejstříku.

Primární data byla získána realizací dotazníkové šetření mezi zaměstnanci Notino. Cílem výzkumu bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni s nabízenými benefity, hybridním režimem práce, well-beingem a vzděláváním, a následně vyhodnotit, které oblasti mají prostor k optimalizaci.

Podstatnou součástí práce je taktéž osobní zkušenost autorky práce, kterou získala během působení ve společnosti Notino zkoumaného oddělení Customer Care – Zákaznické péče. Metodou pozorování bylo možné vyhodnotit každodenní fungování a efektivitu.

3.1 Představení společnosti

Obrázek 5: Logo společnosti Notino
(Zdroj: Notino, 2024)

Název společnosti: Notino, s.r.o.

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Datum založení: 2004

Datum vzniku a zápisu: 9. října 2006

Spisová značka: C 118634 vedená u Městského soudu v Praze

C 101025 vedená u Krajského soudu v Brně

Jednatelé společnosti:

Zbyněk Kocián

Mgr. Michal Daniel

Ing. Jakub Šedý

Sídlo: Londýnské náměstí 881/6, 639 00 Brno, Česká republika

Působnost: 28 zemí

Identifikační číslo: 27609057

Základní kapitál: 1000 000 Kč

3.1.1 Předmět podnikání

- specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím
- maloobchod provozovaný mimo řádné provozovny
- poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software
- zpracování dat, služby databank, správa sítí,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, a to v oborech činnosti:
    - velkoobchod a maloobchod
    - poskytování software, poradenství v oblasti informačních technologií, zpracování dat, hostingové a související činnosti a webové portály
    - poradenská a konzultační činnost, zpracování odborných studií a posudků,
- pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor,
- holičství, kadeřnictví,
- kosmetické služby,
- pedikúra, manikúra, masérské, rekondiční a regenerační služby,

- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence,
- poskytování zdravotních služeb – lékárenská péče.

3.1.2 Základní informace o společnosti Notino

Analyzovaná společnost Notino, s.r.o. je jednou z nejvýznamnějších evropských prodejců parfémů a kosmetiky. Od svého založení v roce 2004 prošla dynamickým rozvojem a dnes je jedním z klíčových ikon na trhu beauty segmentu. Svou nabídkou širokého sortimentu, atraktivních cen a důrazu na zákaznický servis má firma vybudovanou silnou pozici jak v České republice, tak i na mnoha zahraničních trzích.

Na počátku svého vzniku firma nesla název Parfums.cz, pod kterým byla firma dlouho známá. Následně v roce 2016 firma změnila svůj název na v současnosti známé Notino.

V roce 2004 založil Michal Zámec e-shop Parfums.cz, a to především na základě úspěšnosti online prodeje. Díky rychlé expanzi a třem základním pilířům, jimiž jsou poctivost, know-how a inspirace, zapříčinili vstup v roce 2005 na Slovenský trh a v roce 2006 do Polska. Od roku 2007 se portfolio prodeje parfému již začalo rozšiřovat i o kosmetiku. Hlavní logistické centrum se přesunulo do Rajhradu v roce 2013, což zefektivnilo zpracování objednávek. Rok 2016 přinesl rebranding na název „Notino“ a hlavním cílem bylo sjednocení značky v globálním měřítku. V roce 2017 byla firma oficiálně přejmenována a expandovala i do Francie, Belgie a Švédska. Michal Zámec v roce 2018 předal vedení firmy pod Zbyňka Kociána a hlavním tématem se stala kvalita a originalita. Následující rok byla otevřena nová pražská prodejna a následně po propuknutí pandemie Covid-19 v roce 2020 se firma snažila provést co nejdřívější doručení balíčků. Následně se zisky Notina oproti minulému roku opět zvýšily i napříč celé pandemické situaci. Rok 2021 přinesl v Brně otevření největší parfumerie kamenné pobočky a od toho roku firma stále jen kontinuálně prosperuje. Firma přichází stále s novými nápady, včetně automatizace skladových procesů, efektivního balení objednávek a rozšíření služeb pro své zákazníky. (Forbes, online, 2025)

Společnost Notino v současné době zaměstnává 3025 zaměstnanců, kteří působí v klíčových odděleních, a to konkrétně v logistice, komerčním oddělení, marketingu, prodejnách, HR, financích a zákaznické péči.

Z hlediska distribuce má společnost uzavřené velké množství spoluprací s významnými společnostmi od 1 500 značek a nabízí 83 000 jedinečných produktů.

Objednávky poskytuje Notino v současné době v 28 zemích, a to konkrétně v České republice, Slovensku, Polsku, Německu, Rakousku, Maďarsku, Rumunsku, Ukrajině, Bulharsku, Slovinsku, Španělsku, Portugalsku, Velké Británii, Belgii, Chorvatsku, Dánsku, Finsku, Francii, Itálii, Nizozemí, Švédsku, Řecku, Švýcarsku, Rusku, Irsku, Estonsku, Lotyšsku, Litvě. Kamenné pobočky se nachází v Česku, Slovensku, Polsku, Maďarsku, Rakousku, Rumunsku a v Bulharsku. (O nás – Notino online, 2025)

Logistická a distribuční centra odbavují na základě velkého množství objednávek až 180 tisíc balíku za den. Hlavní logistické centrum se nachází nedaleko Brna, a to konkrétně v Rajhradě.

Společnost Notino nabízí zákazníkům možnost vybrat si ze širokého spektra sortimentu, a v hlavní nabídce má konkrétně parfémy a niche vůně, péči o pleť a tělo, vlasovou kosmetiku, dermokosmetiku, ústní hygienu, dekorativní kosmetiku, elektroniku,, dětskou kosmetiku, kosmetiku pro muže a BIO kosmetiku. (O nás – Notino online 2025)

3.1.3 Mise a vize společnosti

Společnost Notino nejlépe vystihuje jedinečný slogan „Today is Yours. Feel Good“, neboli „Dnešek je váš. Citˇte se dobře.“, pomocí něhož zdůrazňuje svůj individuální přístup ke svým zákazníkům. Mise společnosti lze definovat jako směřování ke svým strategickým cílům, umožnění svým zákazníkům uspokojit své potřeby v odvětví krásy a kosmetiky. Poslání Notina spočívá ve zpřístupňováním produktů a služeb v oblasti krásy širokému spektru zákazníků. Věří, že by měla být krása přístupná všem, a to hlavně z toho důvodu, že má schopnost posilovat sebevědomí a díky tomu dosahovat své cíle.

Obrázek 6: Notino
(Zdroj: Interní data)

V rámci dlouhodobého strategického řízení je klíčové definovat konkrétní cíle a rozdělit je do dílčích úkolů v týmech. Na základě průzkumu interních dokumentů byl v roce 2024 navržen pětiletý plán do roku 2028, který obsahuje jasně stanovené priority, rozdělení pracovních úkolů na základě oddělení a slouží jako pravidelné hodnocení dosaženého pokroku. Díky tomuto přístupu bude podpořena transformace myšlení v rámci organizace a kladen důraz na klíčové oblasti rozvoje a implementace inovací.

Dlouhodobé cíle jsou odpověďmi na klíčové otázky, které budou v následující části stručně definovány. Jedná se o nastavení sedmi cílů, které jsou stanoveny do 30. dubna 2028.

První otázka se zaměřuje na důvody stanovených cílů, jaký mají význam a přínos pro firmu. Tedy „Proč? “

Obrázek 7: Stanovené cíle
(Zdroj: Interní dokumenty firmy)

Co je konkrétním obsahem strategických cílů Notina?

Strategické cíle jsou zaměřeny na růst a efektivitu. Prvním cílem je obrat, který je ovlivněn počtem stávajících i nových zákazníků, frekvencí nákupů a průměrnou hodnotou objednávky. Obrat byl stanoven na 2,5 miliardy EUR, kdy v optimistickém scénáři je stanoven do výšky 3,6 miliardy EUR.

Druhým cílem je dosažení 13% v oblasti EBITDA, a to optimalizací marže, mzdových nákladů, marketingových výdajů, nákladů na dopravu a dalších provozních nákladů. Pro upřesnění se jedná o finanční ukazatel, který vyjadřuje zisk společnosti před odečtením úroků, daní, odpisů a amortizace. Tento bod budou mít v cílech i všechna oddělení v organizaci.

V rámci programu Notino Partner je hlavním cílem obrat 254 milionů EUR, a to se 40 mil. rezervací u 100 000 partnerů. Dosažení cíle s ročním obratem 254 milionů EUR bude dosaženo prostřednictvím široké partnerské sítě a optimalizace rezervací a nákupů. Klíčovým faktorem je 100 000 partnerů, kteří společně provedou 100 milionů služeb ročně a zákazníci vytvoří 40 milionů rezervací, přičemž 20 000 partnerů nakoupí alespoň jednou měsíčně s průměrnou hodnotou objednávky 140 EUR, což přinese 34 milionů EUR. Zároveň každý desátý zákazník při rezervaci nakoupí, což by přineslo 4 miliony nákupů s průměrnou hodnotou 55 EUR a tržby 220 milionů EUR. Díky kombinaci zmíněných faktorů bude reálné zajistit celkový obrat 254 milionů EUR ročně.

Klíčovým strategickým krokem je zkrácení doby doručení s cílem dosažení průměrné doby 1,4 dne, což je zásadní pro dlouhodobý úspěch v elektronickém obchodování, kde konkurence stále roste. Následně i doručení 3% zakázek do dvou hodin. Aktuálně trvá doručení v 18 z 27 zemích bohužel déle než 3 dny, což výrazně ovlivňuje konkurenceschopnost. Zrychlená logistika bude mít významný dopad na zákaznickou zkušenost a jejich spokojenost, přičemž přinese konkurenční výhodu. Důležitým opatřením v této oblasti je také kategorizace zemí dle významu, které se zaměřuje na dobu doručení včetně víkendů a svátků.

Obrázek 8: Zkrácení doby doručení
(Zdroj: Interní dokumenty firmy)

Pátý cíl profiluje Notino jako technologickou společnost, která má být vnímána jako inovativní firma. Směřování k technologické firmě by přineslo spoustu strategických výhod, jako výhodnější přístup k externímu financování, vyšší atraktivit pro zákazníky, což by přineslo rostoucí obrat. Následně je klíčovým faktorem pro další růst také příchod nových talentů, kteří budou svými dovednostmi přispívat k dalšímu růstu firmy a dosažení stanovených cílů.

Oblast Corporate Governance Ecellence si Notino nastavil za cíl dosažení mezinárodního ratingu na úrovni BAA3, s důrazem na ESG, daňovou a finanční transparentnost a řízení rizik.

Obrázek 9: Kritéria
(Zdroj: Interní dokumenty firmy)

Šestým cílem společnosti je zisk certifikátu Top Employer, který bude mít vysokou míru spokojenosti zaměstnanců a to minimálně 75 %. Minimálně 70 % zaměstnanců se bude ztotožňovat s firmou a budou mít pozitivní vztah k firmě, cítit se jejich součástí a

zůstat ve firmě dlouhodobě. Znamenalo by to být nejlepším zaměstnancem z nejlepších, což by posilnilo Employer Brand.

Posledním, sedmým stanoveným cílem je oblast Performance Managementu, který je klíčovým pro rozvoj a úspěch organizace. Zahrnuje dosažení ziskovosti 1 FTE, minimálně 75 tisíc EUR. Jedná se o zavedení cíle, který bude podpořen implementací efektivního Performance managementu a řízením mzdových nákladů, které by neměly přesáhnout 7,9 %. Mezi menší konkrétní cíle patří:

- Každý zaměstnance bude mít stanoven výkonnostní cíl do 31. 12. 2025.
- Každý vedoucí bude mít stanoven rozvojový cíl do 31. 12. 2026.
- Minimálně 75 % pracovních pozic bude možné měřit každodenní výkon (min. 70 % činností)
- 85 % zaměstnanců bude informováno o firemních vizích a cílech
- 70 % zaměstnanců bude schopno popsat firemní vizi
- 75 % zaměstnanců bude spokojeno se systémem pro měření výkonu (SW).

Dosažení cílů bude k 30. 4. 2028.

3.1.4 Organizační struktura

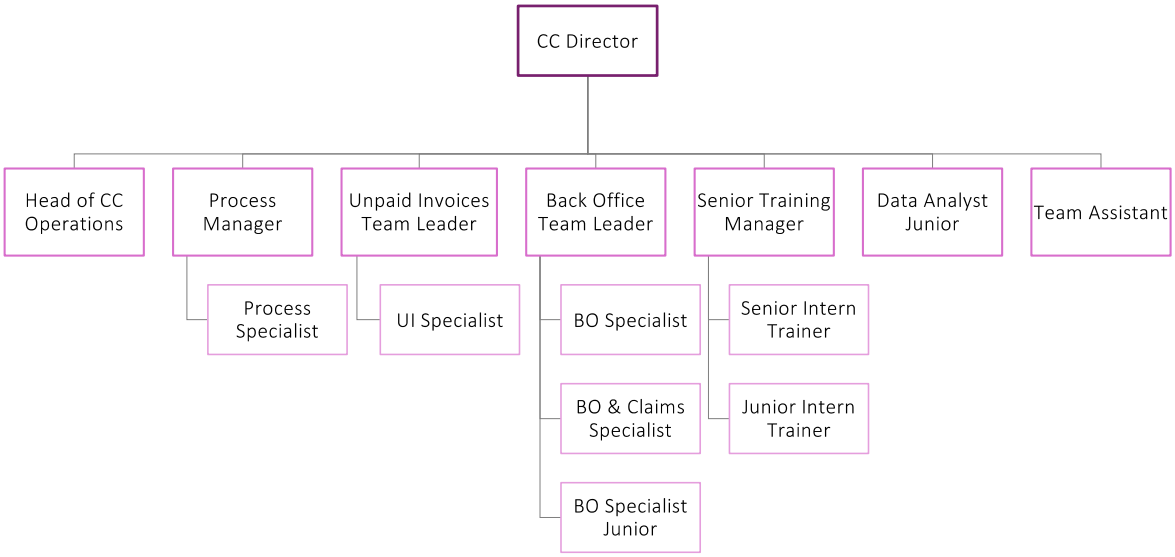
Z hlediska efektivního řízení a fungování firmy má klíčový význam optimální nastavení organizační struktury. Firma Notino má hierarchické uspořádání a řídí se principy funkčního členění. Na vrcholu hierarchie stojí vrcholový management, pod kterého spadají jednotlivá oddělení. Klíčová oddělení zahrnuje oddělení logistiky, právní podpory společnosti, obchodní oddělení, marketing, IT, prodejny, HR, finanční oddělení a v neposlední řadě oddělení zákaznická péče.

Logistické oddělení (Transport) je děleno na administrativní část (Office) a logistické centrum (Logistics Center). Obchodní oddělení je dále děleno na různé oblasti v rámci specializace (Frangrances, Skin and Make-up, Hair and Men, Sales, Pricing, a Purchase Analytic). Oddělení marketingu zahrnuje dále rozvoj a řízení značky (Brand Marketing) a procesy zahrnující koordinaci eMarketingových aktivit (Performance). IT oddělení se dělí na dvě specializované části – vývoj (Development) a provoz (Operation). Oddělení lidských zdrojů je dále děleno na marketing, logistiku a HRBP, neboli oblast strategické podpory a poradenství pro manažery a vedení. Finanční oddělení je složeno

ze čtyř jednotek, konkrétně tedy plateb (Payments), fakturací (Invoice), účetnictví (Accounting) a controllingu.

Obrázek 10: Organizační struktura společnosti Notino
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Organizační struktura oddělení Customer Care:



Obrázek 11: Organizační struktura oddělení CC
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Customer Care oddělení zaměstnává v současnosti 237 zaměstnanců, z toho 82% zastupují ženy. Hlavní pracovní poměr vykonává 192 pracovníků a zkrácený poměr má 45. Více než deset let pracuje ve společnosti na oddělení Customer Care 10 zaměstnanců. Mezi 5-10 lety 51zaměstnanců. V rozmezí 1-3 let je zaměstnáno 46 zaměstnanců. 88 zaměstnanců zákaznické péče pracuje ve firmě 1-3 roky. V období do jednoho roku je zaměstnáno 42 zaměstnanců.

Organizační struktura oddělení zákaznické péče (Customer Care „CC“) má hierarchické uspořádání. Na vrcholu stojí CC Director a jemu jsou podřízení vedoucí jednotlivých oblastí, jako jsou Head of CC Operations – provozní management, procesní management, Unpaid Invoices Team Leader – fakturace, back office, školení, analýzu dat a administrativní podporu. Dále jsou pod nimi klíčoví pracovníci, jako jsou junior pracovníci a specialisti v daných odděleních pro back office a reklamace.

3.1.5 Klíčová oddělení společnosti

Rozvoj společnosti je založen na efektivní spolupráci mezi jednotlivými odděleními, které se podílejí na úspěchu a expanzi celé firmy. Každé z klíčových oddělení má specifickou úlohu v naplňování strategie firmy a poskytování prvotřídních služeb zákazníkům. Dle reportů z interních dokumentů je průměrný věk zaměstnanců firmy 32-33 let a značnou část firmy tvoří ženy. Konkrétně tedy 66,03 % zaměstnanců firmy jsou zaměstnány ženy a mužská síla tvoří 33,97 % zaměstnanců. V současnosti tvoří firmu Notino 3025 zaměstnanců.

Jedním z největších oddělení je logistika, která v současnosti zaměstnává 874 pracovníků, kteří zajišťují skladové procesy, distribuci objednávek a včasné doručení objednávek zákazníkům. Druhým největším oddělením je oddělení obchodní, které zaměstnává 373 pracovníků. Dále se IT oddělení se 341 zaměstnanci hrají zásadní úlohu ve spravování interních systémů, bezpečnosti, funkce mobilní aplikace a technologických inovací. Zásadní roli v obchodních vztazích zaujímá komerční oddělení, které tvoří 260 zaměstnanců a jsou zásadním článkem ve spolupráci s dodavateli, nabízeném sortimentu a tvorbě cenové strategie. Oddělení marketingu se skládá ze 190 zaměstnanců, pracujících na marketingových kampaních, správě sociálních sítích a analýze tržních trendy. Síť kamenných prodejen poskytující obsluhu a poradenství zákazníků podporuje 270 zaměstnanců.

Oddělení financí zaměstnává 74 zaměstnanců a má za úkol správu financí a účetnictví, kontroluje náklady a investiční strategie.

HR tým se skládá ze 68 zaměstnanců starají o nábor a rozvoj zaměstnanců, pečují o firemní kulturu, vzdělávací programy a řídí pracovní podmínky a benefity. Právní oddělení zaměstnává 15 zaměstnanců. Oddělení zákaznické péče zaměstnává aktuálně 237 zaměstnanců a stará se o komunikaci se zákazníky, pracuje na vyřizování reklamací a poskytuje zákazníkům plnou podporu. Další část zaměstnanců tvoří součást menších oddělení.

3.2 Aktuální systém řízení lidských zdrojů

V následující kapitole bude analyzován současný systém řízení lidských zdrojů v organizaci se zaměření na klíčové oblasti, které jsou zásadní pro spokojenost zaměstnanců. V první části bude představen systém zaměstnaneckých benefitů, jak finančních, tak i nefinančních. Dále bude popsán hybridní model práce a následně systém podporující well-being zaměstnanců, kterým firma podporuje jak fyzické, tak i duševní zdraví zaměstnanců. Poslední část se zaměřuje na dostupnost programů v rámci vzdělávání a rozvoje zaměstnanců firmy Notino, tedy na možnosti profesního růstu a vzdělávacích aktivit, které mají zaměstnanci k dispozici.

3.2.1 Současný systém benefitů

Hlavní motivací svých stávajících a nových pracovníků je zejména společný růst a start kariéry v jedné z nejúspěšnějších nadnárodních společností. Nabídka benefitů je pro zaměstnance dostupná zejména na základě obsazené pozice, na které působí, případně po určité době zaměstnání.

Mezi základní finanční benefity v odměňovacím systému patří:

- Bonusy/prémie
- VIP ceny na firemní výrobky/služby a slevy u partnerů (Foodora, Samsung, Volkswagen, Infinit Maximus),
- Pluxee Cafeterie,
- Multisport karta,
- Advanto Earned Wage Access,

- Firemní telefon / notebook / auto (na základě oddělení)

Mezi nefinanční benefity firmy Notino patří:

- 25 dní dovolené (5 dní nad rámec zákona)
- 1-3 sick days
- Možnost práce z domova / využití homeoffice
- Moderní kanceláře s Relax zónami
- Dispozice kávy a čaje na pracovišti
- Bylinky v rámci stravovacího prostoru na pracovišti
- Drobné pozornosti pro zaměstnance ze skladu
- Vzdělávací benefity – jazykové kurzy angličtiny odborná školení, která jsou popsána v navazující části
- Možnost kariérního postupu napříč odděleními
- Firemní akce a eventy

Firma Notino je dynamickou a inovativní společností, přičemž klade důraz především na přátelskou atmosféru, neformální a multikulturní pracovní prostředí. Hlavním středobodem je kreativita, a především týmová spolupráce. Všechny tyto aspekty jsou klíčovou složkou při osobním a profesním růstu a komfortu na pracovišti.

3.2.2 Současný systém hybridního pracovního prostředí ve společnosti

Aktuálně je používaný ve firmě Notino systém Aktion, sloužící k evidenci docházky a plánování využití homeoffice. Tento informační systém umožňuje pracovníkům propsání práce z prostředí domova nebo zahraničí minimálně 24 hodin před začátkem směny, přičemž požadavek musí být schválen vedoucím pracovníkem. Pracovník si v systému může naplánovat také dovolenou, lékaře nebo jinou nepřítomnost, která je zaznamenána v docházkovém systému. Aktion také poskytuje přehledný kalendář aktuálních směn nebo absence kolegů.

Pracovní doba je následně evidována prostřednictvím docházkového snímače přes dotykový displej v kancelářských prostorách firmy Notino. Pokud má zaměstnanec směnu naplánovanou jako homeoffice, tak si zaznačí začátek a konec pracovní doby přímo v mobilní aplikaci Aktion nebo přes webový prohlížeč.

Systém umožňuje koordinaci a efektivitu organizace a pracovní docházky. Tento hybridní model práce poskytuje zaměstnancům vysokou úroveň flexibility v nadnárodní firmě a přispívá k vyváženosti mezi pracovním a osobním životem.

Konkrétně na oddělení Customer Care má zaměstnanec podle délky pracovní doby většinou 30 minut na obědovou přestávku a 30 minut pauzy během celé pracovní doby, kterou může využívat během směny. Vzhledem k pracovní náplni a nutnosti obsazenosti linky na Call centru je nutná kontrola pauz, tudíž si pracovníci musí hlídat rozpětí linky a absencí, kvůli příchozím hovorům.

3.2.3 Současný systém podporující well-being zaměstnanců

Každé oddělení budovy má v prostorách kanceláří Notino k dispozici relaxační zóny, ve kterých je k dispozici pro odreagování PlayStation, fotbálek, komfortní sedací pytel a pingpong.

Obrázek 12: Relaxační zóna
(Zdroj: Aktualne.cz)

Následující část zahrnuje detailní popis benefitů společnosti vztahujících se k well-beingu zaměstnanců.

Notino VIP discount

Jedním z benefitů, který firma nabízí pro své zaměstnance je možnost nákupu produktů za zvýhodněnou cenu. Každý měsíc je možné udělat si radost při koupi kosmetiky, parfémů, nebo doplňků stravy za maximální částku 10 tisíc korun.

Zaměstnaneckou slevu lze využít ve všech zemích, kde jsou pobočky a sklady, tedy v Česku, Slovensku, Polsku, Rumunsku, Bulharsku, Rakousku, Itálii a Maďarsku.

Loyalty Scheme

Věrnostní program ve firmě Notino je systémem odměny zaměstnanců za jejich dlouhodobou práci ve firmě. Cílem je motivovat zaměstnance k setrvání ve společnosti a ocenit jejich loajalitu formou finančních i nefinančních benefitů. Odměna za pracovní výročí se vyplácí jako součást měsíční mzdy měsíc potom, ve kterém bylo jubileum oslaveno. Odměny jsou úměrné za odpracované roky. Pracovní výročí je odměňováno formou mzdového bonusu v měsíční mzdě a příspěvek do Cafeterie. Podrobné věrnostní schéma společnosti Notino:

- 3 roky – minimální odměna 5 tisíc korun (balíček odměn formou wellnessových bodů a cafeterie)
- 5 let – minimální odměna 8 tisíc korun (balíček odměn formou wellnessových bodů a cafeterie)
- 10 let - minimální odměna 10 tisíc korun (balíček odměn formou wellnessových bodů a cafeterie)
- 15 let - minimální odměna 10 tisíc korun (balíček odměn formou wellnessových bodů a cafeterie)
- 20 let - minimální odměna 20 tisíc korun (balíček odměn formou wellnessových bodů a cafeterie)
- Odchod na zasloužený důchod – odměna formou 5 tisíc korun ve formě volně konvertujících kupónů a cafeterie (flexibilní systém zaměstnaneckých benefitů)
- Odchod na mateřskou dovolenou – odměna 5 tisíc korun ve formě volně konvertujících kupónů a cafeterie (flexibilní systém zaměstnaneckých benefitů)

Home Office Remedy

Firma podporuje flexibilní modely práce. V souvislosti s podporou využití práce z domu byl aktuálně zaveden nový příplatek, který činí 3 tisíce korun měsíčně, který je na základě následujících podmínek zahrnut ve výplatní pásce. Aktuálně je tedy součástí mzdy příspěvek na homeoffice, který se vztahuje na pokrytí nákladů spojených s prací z domova, konkrétně na spotřebu elektrické energie, která je v současnosti potřebná pro používání domácí kanceláře, nákladů spojených s osvětlením nebo technických zařízení

včetně počítačů. Firma Notino tímto projevuje podporu zaměstnancům a komfortu při práci na homeoffice.

Podmínky na nárok příspěvku:

- Pracovní poměr v Notinu je vykonán po dobu minimálně 6 měsíců.
- V období leden-červen nebo červenec-prosinec minimálně 80 % odpracovaného času z domova nebo vzdáleně (dny, ve kterých je čerpána dovolená, sick days či pracovní cesta jsou nově započítány do nároku na příspěvek)
- Výše příspěvku je na základě sjednaného úvazku.

Benefit Goodbye Care – Psychosociální podpora zaměstnanců v náročných životních situacích

V rámci komplexního systému zaměstnaneckých benefitů firma Notino rozšířila svůj program péče o tento benefit, který poskytuje podporu v obtížných situacích a podporuje psychosociální podporu, která je spojena se ztrátou blízké osoby. Jedná se o zaměstnanecký benefit, který je dostupný pro všechny zaměstnance Notino v jakémkoliv pracovním poměru je naprosto důvěrný s ochranou osobních údajů zaměstnanců. Goodbye Care nabízí podporu v klíčových oblastech:

- Podpora při administrativních úkolech, mediaci, truchlení.
- Podpora v případě řešení pozůstalostí a finančních záležitostí.
- Přístup k expertním článkům a komunitě lidí, kteří se nacházejí v tak těžké situaci.

Soulmio Online Therapy

Program Soulmio je zaměstnaneckým benefitem, který se zaměřuje na podporu duševního zdraví a poskytuje psychologickou péči prostřednictvím online terapií. Program přispívající k celkovému well-beingu zaměstnanců zpřístupňuje dvě sezení s terapeutem pro každého zaměstnance v období jednoho roku zdarma. Pro využití benefitu je nutné splňovat podmínku pracovního poměru či jiného pracovního vztahu a mít po zkušební době.

Pokud by zaměstnanec chtěl v sezeních s terapeutem pokračovat, tak se nabízí možnost pokračování v sezeních samostatně, což podléhá běžnému ceníku Soulmio.

Soulmio nabízí možnost online psychologické poradny s terapeutem 7 dní v týdnu ve dvanácti světových jazycích a jedná se o rychlou psychologickou pomoc, ale i dlouhodobou cílenou prevenci.

Cafeterie systém

Princip systému spočívá v postupném rozšiřováním nabídky benefitů s ohledem na individuální preference a dlouhodobou ekonomiku Notina. Systém umožňuje čerpat několik zavedených benefitů, kterými jsou stravenky, příspěvek na Multisport kartu a volnočasové benefity Pluxee, na základě volnočasových bodů. V následujícím odstavci jsou rozděleny měsíční příspěvky na základě odpracovaných let v Notinu. Na základě zvyšujících se odpracovaných let stoupá i částka do Cafeterie. Speciální příspěvek je i pro kolegyně na mateřské dovolené.

Tabulka 2: Měsíční příspěvek do Cafeterie
(Zdroj: Interní dokumenty firmy)

Doba zaměstnání v Notinu	Měsíční příspěvek do Cafeterie
První rok	1 600 Kč
Dva a tři roky	2 000 Kč
Čtyři a více let	2 500 Kč
Mateřská / rodičovský dovolená	500 Kč

Benefitní systém Cafeterie – Příspěvek na penzijní připojištění a dlouhodobé investiční produkty

V rámci podpory moderního přístupu k zaměstnaneckým benefitům a podpoře finanční stability zaměstnanců byl v roce 2024 založen pilotní program umožňující převod volnočasových benefitních bodů na příspěvek na penzijní připojištění nebo dlouhodobý investiční produkt. Tento benefit mohou využít zaměstnanci firmy ve všech fázích pracovního poměru, včetně zkušební doby rodičovské dovolené nebo výpovědní lhůty. Příspěvek je možné využít jen na již existující produkt a není jej možné použít k novému sjednání PP nebo DIP. Využití příspěvku je možné ze svých prostředků v Cafeterie systému.

ADVANTO Earned Wage Acess

Notino zavedlo jako příspěvek k finanční pohodě zaměstnanců nový firemní benefit – Advanto, který umožňuje zaměstnancům kontrolu nad svou výplatou. Systém poskytuje zaměstnancům okamžitý přístup k výplatě, kdy si zaměstnanec může část své mzdy

vybrat téměř kdykoliv přes aplikaci nebo webovou verzi a finance jsou do dvou pracovních dnů na účtu, expresně je lze obdržet i v den žádosti. Benefit je dostupný pro zaměstnance ve všech pracovních vztazích a je možné vybrat si až 70 % čistého výdělku ke dni žádosti, maximálně 8 tisíc korun na jeden výběr. Opakovaný výběr je možný i opakovaně v průběhu měsíce, minimální částka je ve výši 500 korun. V současnosti je Advanto dostupné pouze v České republice, ale rozšíření bude i do zahraničí.

Multisport karta

Firma nabízí zaměstnancům možnost zvýhodněného členství Multisport karty na využití široké sítě sportovních aktivit prostřednictvím zaměstnanecké karty. Karta je k dispozici na personálním oddělení. Dostupnost karet je následující:

Tabulka 3: Členství Multisport
(Zdroj: Interní dokumenty firmy)

Dostupnost karet	Částka	Poznámka
Zaměstnanecká karta	990 Kč	zaměstnanec hradí 520 Kč (srážkou ze mzdy) a zaměstnavatel 470 Kč (částka se odečítá z Cafeterie)
Doprovodná karta (na karti lze navázat jednu doprovodnou osobu)	1600 Kč	celou částku hradí zaměstnanec (srážkou ze mzdy)
Dětská karta	500 Kč	samofinancování, celou částku hradí zaměstnanec (do 15. roku dítěte)

3.2.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Notino nabízí široké spektrum projektů, které jsou k dispozici pro zaměstnance. Všichni zaměstnanci mají k dispozici online vzdělávací platformu Digital Learning či Seduo.

Pro manažery jsou k dispozici komplexní rozvojové programy, jako je New Manager Development Program, který je určen novým manažerům bez přechozích zkušeností s vedením týmu. Pro zkušené leadery je k dispozici Leadership program.

Program Going Global má za cíl zajistit, aby firma byla schopna mluvit anglicky a a otevřela si tak cestu k mnoha příležitostem. Projekt je rozdělen na dvě části: Going Global All Company a Goung Global Key Roles. Firemní benefit v rámci výuky angličtiny, který slouží k rozvoji zaměstnanců umožňuje efektivnější pracovní komunikaci v mezinárodním prostředí. Hlavním cílem programu je dosáhnout stanovené

jazykové úrovně, která odpovídá požadavkům na konkrétní pracovní pozici. Pro zaměstnance na klíčových pozicích je cílem dosažení úrovně C1. Výuka probíhá celoročně formou prezenční výuky v lokalitách Brno, Rajhradu, Prahy a Ostravy. Pro zaměstnance, kteří pracují v jiných městech je k dispozici online forma vzdělávání. Kurzy jsou organizovány v malých skupinách (maximálně 4 zaměstnanci), což přispívá k individuálnímu přístupu. Jazykový kurz od agentury ASPENA zahrnuje týdenní frekvenci tří lekcí, každou v délce 60 minut. Výuka je s českými i zahraničními lektory. Vzhledem k důležitosti rozvoje jazykové dovednosti je tento čas započítán do pracovní doby, tím pádem zaměstnanec není nucen kompenzovat hodiny, které chyběl v pracovní době. Minimální požadovaná docházka je 70 % a domácí příprava je evidována v systému MyCat. Zaměstnanec je povinen neúčast na lekci z důvodu nemoci či dovolené ohlásit a omluvit s předem v systému.

V oddělení People Development týmu je nabízen online rozvoj a vzdělávání pro všechny zaměstnance. Konkrétně aplikace Seduo poskytuje komplexní nabídku vzdělávacích programů a nabízí výběr ze 400 kurzů v aspektech komunikace, prezentace, jazyků, produktivitě, digitálních dovednostech, leadershipu a specializovaného obsahu v oblasti marketingu a obchodu. Druhou online vzdělávací platformou je LinkedIn Learning, která disponuje širokým spektrem kurzů, které se týkají technických dovedností i rozvoje v oblasti vedení. Platforma LinkedIn nabízí videokurzy vedených odborníky v daných oborech zpravidla v anglickém jazyce s titulky. Vysoce kvalitní obsah umožňuje zaměstnancům dosáhnout svých profesních cílů.

3.3 Aktuální pracovní prostředí firmy Notino

Následující část se zaměřuje na dotazníkové šetření, které je klíčovým nástrojem pro sběr kvantitativních dat. Cílem byl zisk relevantních informací, postojů a názorů respondentů, které se týkají zkoumané problematiky. Výzkum byl zaměřen na významné aspekty současného řízení lidských zdrojů, a to zejména v rámci hybridního pracovní prostředí, well-beingu zaměstnanců a vzdělávání.

Hlavním účelem dotazníkového šetření bylo identifikovat klíčové výzvy a příležitosti, které mají významnou úlohu ve zkoumaném oddělení Customer Care (zákaznické péče) v hybridních podmínkách a posoudit vliv na produktivitu a spokojenost zaměstnanců.

Získaná data jsou podkladem pro návrhy v rámci zlepšení pracovního prostředí a propojení efektivity, flexibility, výkonnosti a pracovní pohody.

Dotazníkové šetření obsahuje 39 uzavřených otázek a některé otázky měly na výběr i slovní odpověď pro hlubší pochopení tématu. Dotazníkové otázky jsou uvedeny v příloze číslo 2. Otázky byly rozděleny do tří klíčových témat, a to konkrétně hybridní a flexibilní modely práce, well-being a poslední téma se zabývalo vzděláváním a rozvojem zaměstnanců.

Dotazník byl distribuován mezi 88 zaměstnanců zákaznické péče, kteří v organizaci působí 1-3 roky. Dotazník byl zodpovězen 44 respondenty, což představuje 50% návratnost. Tato skupina zaměstnanců byla vybrána z toho důvodu, že má již dostatečné zkušenosti s firemní kulturou, systémem benefitů a pracovním prostředí, přičemž nepůsobí v organizaci tak dlouho, aby byla ovlivněna například dlouhodobou rutinou, ale zachovala si perspektivu.

Z důvodu získání detailnějšího pohledu na názory a preference v dané problematice obsahoval dotazník i otázky s vícenásobným výběrem. Respondenti tedy mohli označit více než jednu odpověď, což vysvětluje, proč součet jednotlivých odpovědí přesahuje 100 %.

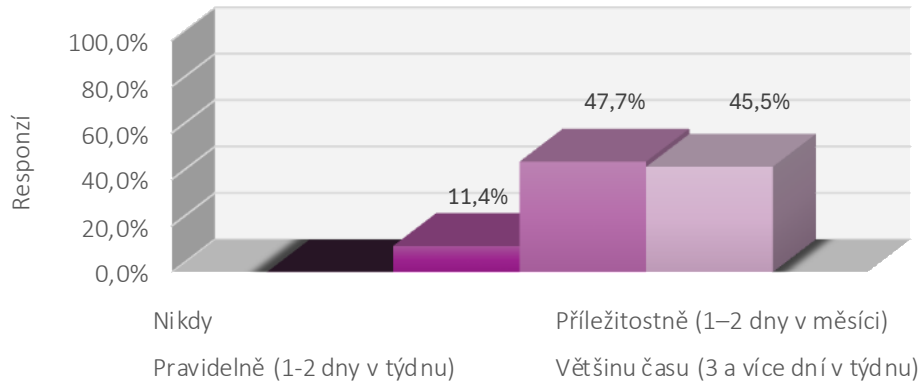
Sběr dat byl realizován online prostřednictvím platformy Survio v období od 6. 1. 2025 do 20. 1. 2025. Výzkumu se zúčastnilo 44 respondentů pracujících v sektoru zákaznické péče. Výsledky šetření jsou podrobně analyzovány v následující kapitole a slouží jako podklad pro tvorbu a formulaci konkrétních návrhů a doporučení, které mohou mít reálný dopad na fungování společnosti Notino.

3.3.1 Hybridní a flexibilní modely práce

Počáteční oblast dotazníkového šetření se zaměřovala na hybridní podmínky a spokojenost zaměstnanců při práci na dálku.

První otázka dotazníkového šetření zjišťovala frekvenci využívání možnosti práce na homeoffice. Procentuálně 11,4 % respondentů uvedlo, že pracuje z domova pouze příležitostně, tedy 1-2 dny v měsíci. Největší podíl odpovědí 47,7 % využívá pravidelně homeoffice v rozsahu 1-2 dní týdně. Dalších 45,5 % respondentů uvedlo, že z domova

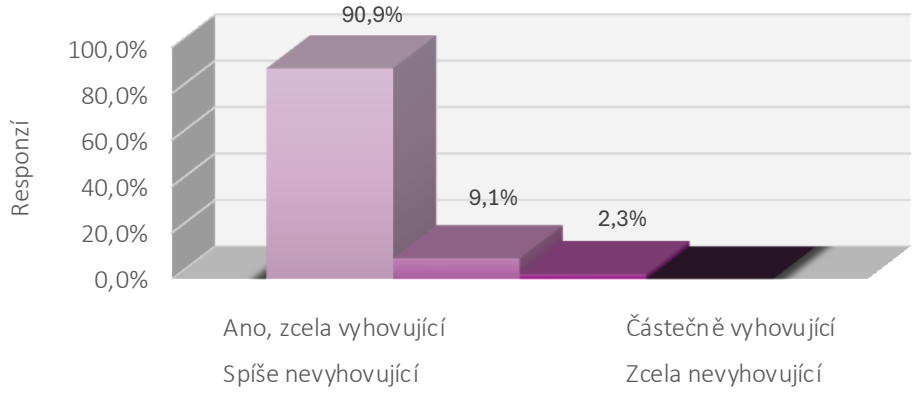
pracují většinu času, tedy alespoň 3 dny v týdnu. Většina respondentů tedy má možnost pracovat na dálku.



Graf 1: Jak často využíváte možnost homeoffice – práce z domova?

(Zdroj: Vlastní zpracování)

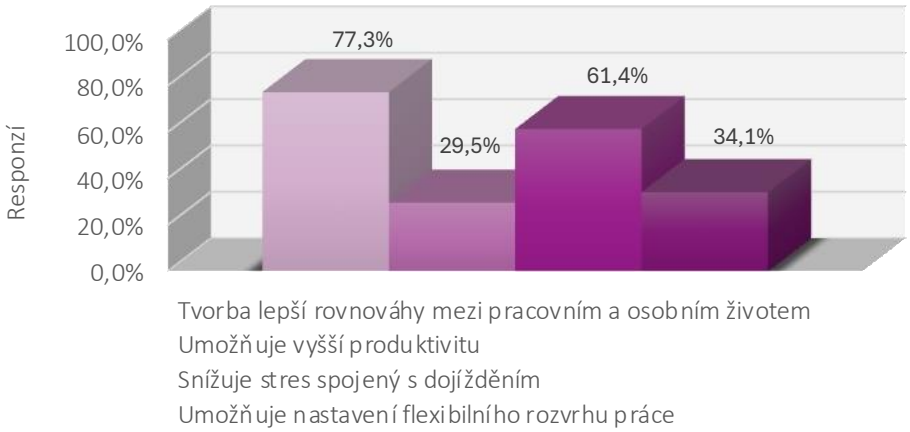
Druhá otázka se zaměřovala na vhodnost aktuálního modelu práce, tedy možnosti kombinace práce v kanceláři a z domova, která se váže konkrétně k respondentům v oblasti zákaznické péče. Dle výsledků vyplývajících z grafu jasně vyplývá, že většina respondentů (90,9 %) považuje tento model za zcela vyhovující. Dalších 9,1 % respondentů usoudila, že model vyhovuje částečně, z čehož lze usoudit, že existují aspekty s prostorem pro zlepšení. Jeden respondent (2,3 %) uvedl, že mu model spíše nevyhovuje, ale nebyl ani jeden respondent, který by model označil za zcela nevyhovující.



Graf 2: Považujete současný model práce (kombinace kancelář/práce z domova) za vhodný pro svou roli na příslušném oddělení?

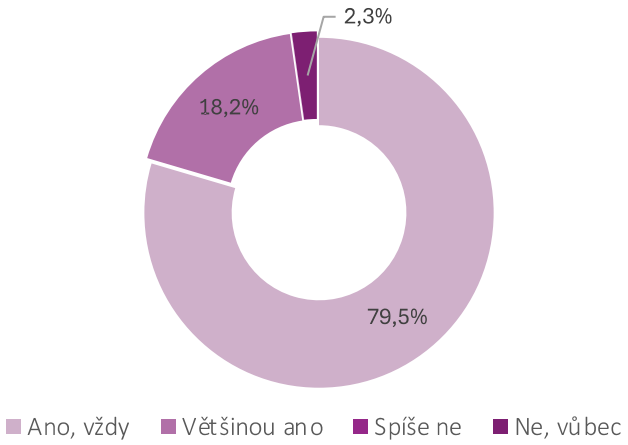
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Třetí otázka se zabývala důležitostí přínosů hybridní práce. Největší počet respondentů, konkrétně 77,3 % označil za nejdůležitější možnost lepší rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Dalším významným přínosem je snížení stresu spojeného s dojížděním, které označilo 61,4 % respondentů. Možnost nastavení flexibilního rozvrhu práce uvedlo 34,1 % respondentů za důležité. Za nejméně významnou je považována 29,5 % zvýšená produktivita. Výsledky naznačují, že hybridní modely práce jsou především prostředkem pro dosažení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Aspekty týkající se produktivity a flexibility jsou pro zaměstnance nejméně důležité.



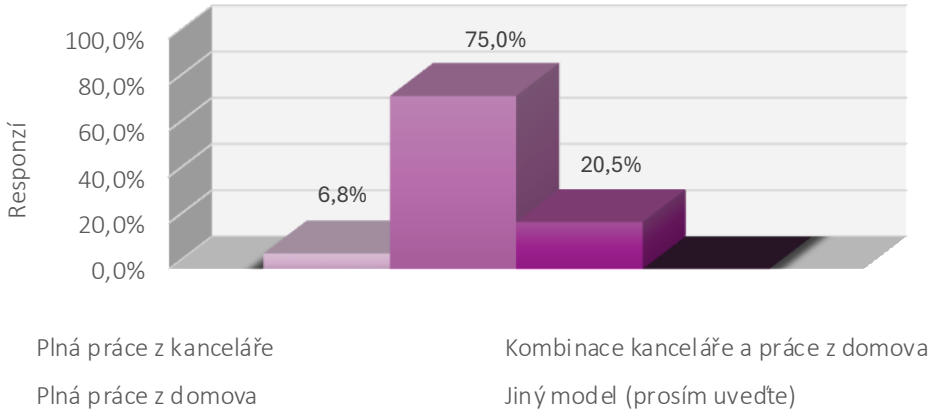
Graf 3: Které z následujících přínosů hybridní práce jsou pro vás nejdůležitější?
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Čtvrtá otázka se zaměřovala na to, zda zaměstnanci vnímají při hybridních modelech práce dostatečnou podporu ze strany svého nadřízeného. Výsledky jasně udávají, že téměř všichni respondenti odpověděli kladně. Největší podíl (79,5 %) uvedlo, že vedoucí pracovníci poskytují vždy svým zaměstnancům při práci v hybridních podmínkách dostatečnou podporu. 18,2 % uvedlo, že podporu ze strany nadřízených vnímá ve většině případů. Pouze 2,3 % dotazovaných uvedlo, že podporu necítí.



Graf 4: Cítíte, že máte při hybridní práci dostatečnou podporu od svého nadřízeného?
(Zdroj: Vlastní zpracování)

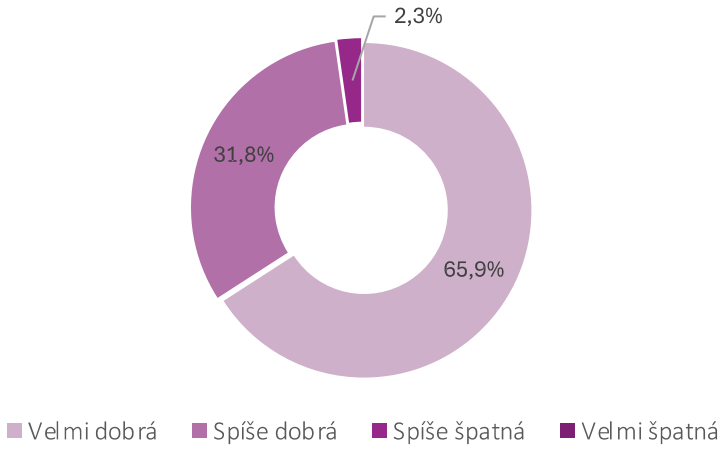
Pátá otázka zjišťovala preferovaný pracovní model zaměstnanců. Většina dotazovaných respondentů (75 %) upřednostňuje kombinaci kanceláře a práce z domova. 20,5 % zaměstnanců udává výhradně preferenci plné práce z domova. Na straně druhé uvádí 6,8 % respondentů výhradně práci z kanceláře. Možnost výběru jiného modelu nebyla respondenty využita.



Graf 5: Který typ pracovního modelu vám nejvíce vyhovuje?
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Šestá otázka zjišťovala hodnocení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem v rámci svého současného pracovního režimu. Největší podíl respondentů (65,9 %) hodnotí toto uspořádání jako velice dobré, zatímco 31,8 % jej hodnotí spíše pozitivně. Pouhých 2,3 %

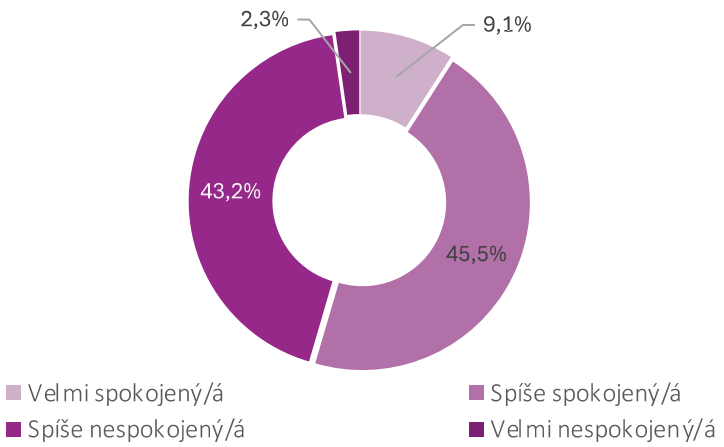
dotazovaných uvedlo, že jejich work-life balance je spíše nevyhovující. Obecně lze tedy dle výsledků říci, že většina zaměstnanců vnímá svůj pracovní model jako vyvážený.



Graf 6: Jak hodnotíte rovnováhu mezi pracovním a osobním životem při aktuálním pracovním uspořádání?

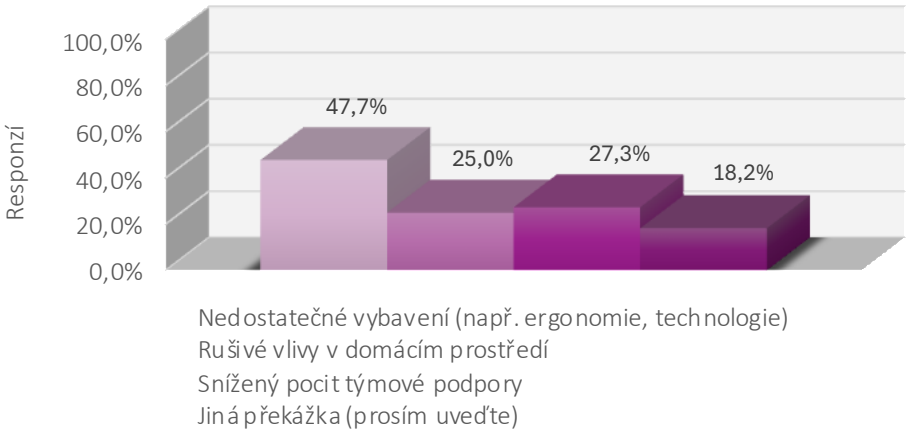
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Sedmá otázka se zaměřovala na to, jak zaměstnanci hodnotí podporu ze strany firmy při práci z domova, zejména z hlediska poskytnutého vybavení, technologií a IT podpory. Nadpoloviční většina respondentů hodnotí podporu pozitivně. Konkrétně tedy nejvíce respondentů (45,5 %) je s touto podporou spíše spokojeno a 9,1 % ji hodnotí jako velmi dobrou. Negativně je tato podpora vnímána 45,5 % respondenty, a to konkrétně uvedla 43,2 % spíše nespokojenost a 2,3 % jsou s podporou firmy zcela nespokojeni. Výsledky naznačují, že ačkoliv část zaměstnanců firemní podporu vnímá za dostačující, tak je přítomna významná část zaměstnanců, kteří v této oblasti vnímají prostor pro zlepšení.



Graf 7: Jak hodnotíte podporu firmy při práci z domova (např. poskytnutí vybavení, technologie, IT podpora)?
(Zdroj: Vlastní zpracování)

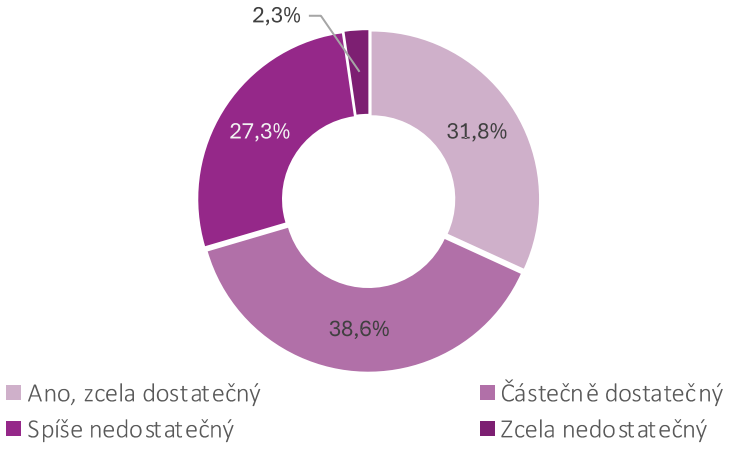
Osmá otázka zkoumala překážky zaměstnanců při práci z domova. Nejčastěji byla respondenty uvedena nedostatečná úroveň ve vybavenosti (např. ergonomie, technologie), a to konkrétně z 47,7 % respondentů. Časté problémy vnímaly respondenti v souvislosti s rušivými vlivy domácích podmínek (25 %) a snížený pocit podpory v týmu zvolilo 27,3 %. Jiná překážka byla uvedena 18, 2 % respondentů a to konkrétně problémy týkající se internetového připojení. Výsledky ukazují, že hlavním problémem při práci z domova jsou hlavně ergonomické a technické problémy.



Graf 8: Jaké překážky nejčastěji pociťujete při práci z domova? (můžete vybrat více odpovědí)
(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.3.2 Wellbeing zaměstnanců

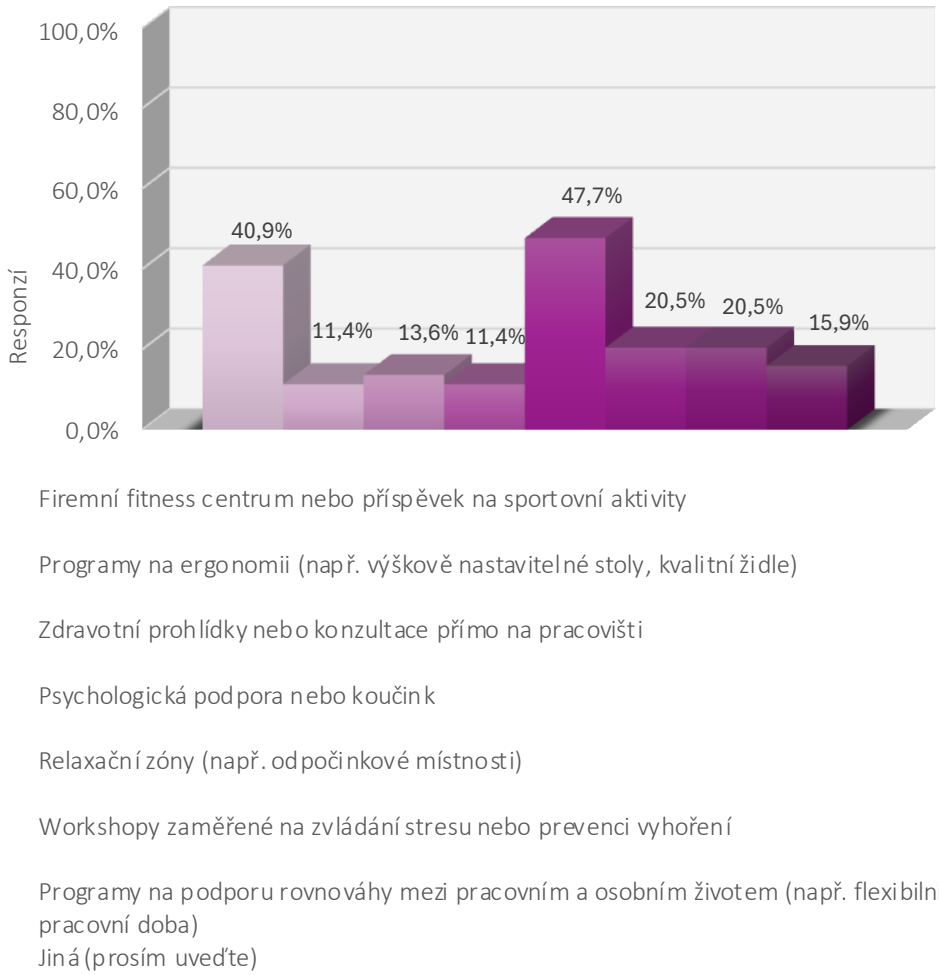
Devátá otázka se zaměřovala na hodnocení přístupu k programům podpory fyzického a duševního zdraví ve firmě. Dostatečný přístup je vnímán 31,8 % respondentů a 38,6 % ho hodnotí jako částečně dostatečný. Jako spíše nedostatečný přístup k programům považuje 27,3 % a 2,3 % jej považuje za zcela nedostatečný. Podle výsledků je jasné, že je zde zastoupení spokojenosti respondentů s dostupností programů, ale i značná část cítí potřebu v rámci jejich zlepšení.



Graf 9: Máte ve firmě dostatečný přístup k programům na podporu fyzického nebo duševního zdraví?

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Desátá otázka zjišťovala, jaké programy v oblasti podpory duševního a fyzického zdraví zaměstnanci využívají ve firmě. Nejčastější odpovědí bylo z 47,7 % využití relaxačních zón. Druhým nejčastěji využívaným benefitem 40, 9 % byl příspěvek na sportovní aktivity. Následovaly workshopy zaměřující se na zvládání stresu (20,5 %) a programy na podporu rovnováhy mezi pracovním a osobním životem (20,5 %). Respondenti označili z 13,6 % zdravotní prohlídky nebo konzultace přímo na pracovišti a pouhých 11,4 % označilo využití programů na ergonomii, psychologickou podporu nebo koučink za využívané. Konkrétně 15,9 %, neboli 7 odpovědí byla vybrána možnost „jiné“ a všechny odpovědi byli vyjádřeny, že nevyužívají nic nebo žádné.

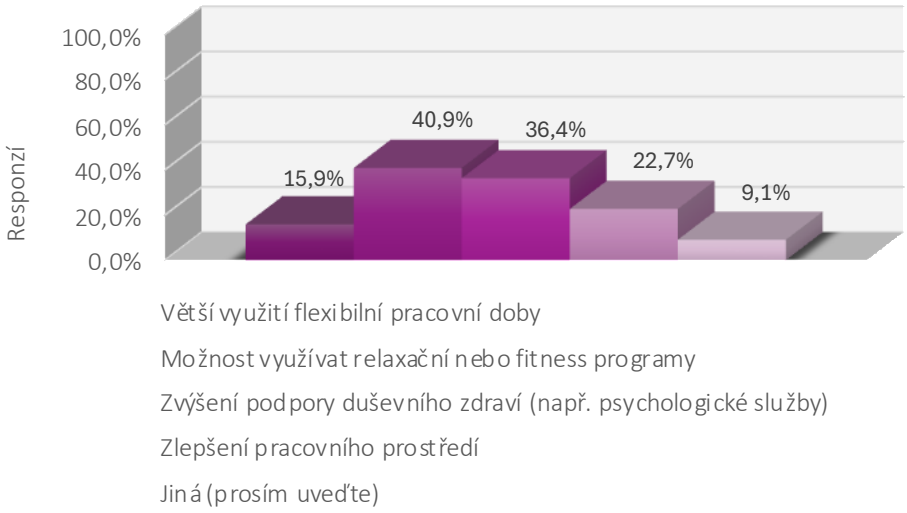


Graf 10: Které z následujících programů na podporu fyzického nebo duševního zdraví využíváte ve firmě? (můžete vybrat více odpovědí)

(Zdroj: Vlastní zpracování)

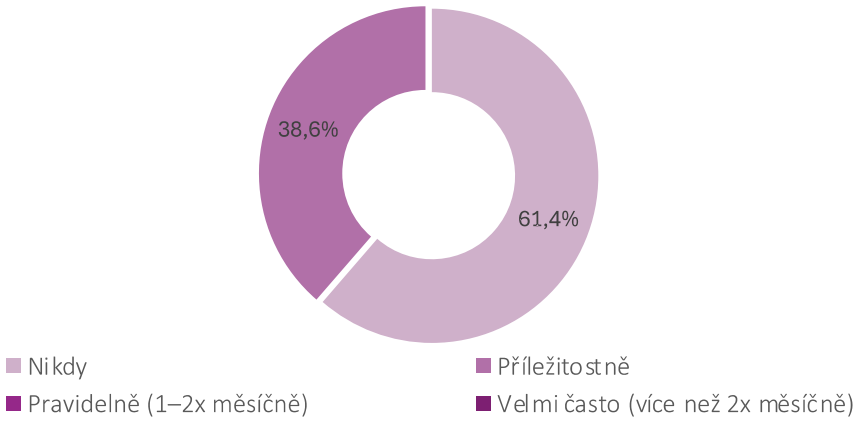
Otázka číslo jedenáct byla zaměřena na osobní pohled respondenta na faktory, které by nejvíce přispěly ze zlepšení jejich well-beingu v práci. Nejčastěji zvoleným aspektem byla možnost využití relaxačních nebo fitness programů, a to z 40,9 %. Dalších 36,4 % respondentů vnímá za potřebné zvýšenou podporu duševního zdraví, například formou možnosti využití psychologických služeb. Pouze 22,7 % respondentů vnímá zlepšení pracovního prostředí za důležitý aspekt, zatímco větší flexibilita by byla vítána pouze 15,9 % respondentů. Respondenti měli taktéž na výběr možnost „jiné“ a uvést, co by bylo podle nich potřebné. V tomto případě 9,1 % dotazovaných uvedla, že by k jejich well-beingu přispělo větší množství mimopracovních aktivit, lépe zajištěné ergonomické podmínky nebo menší prostor na způsob posilovny k možnosti protažení. Z výsledků

jasně vyplývá, že zaměstnanci kladou důraz na fyzickou pohodu, na psychickou pohodu a komfortní podmínky v pracovním prostředí.



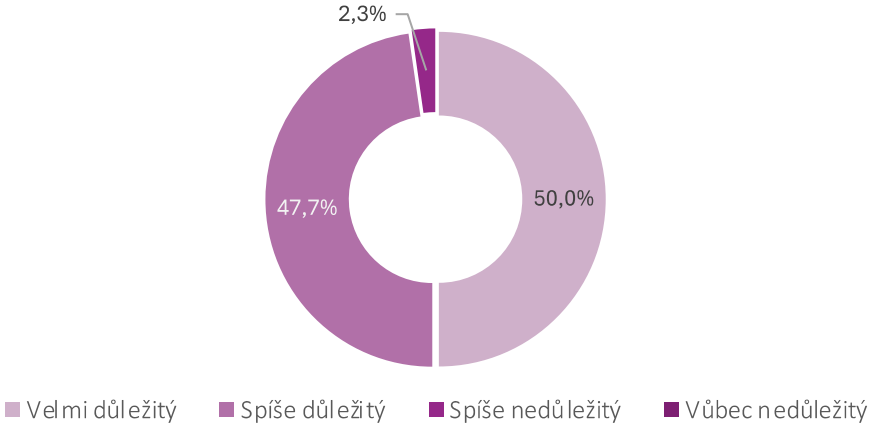
Graf 11: Co by podle vás nejvíce přispělo ke zlepšení vašeho well-beingu?
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Dvanáctá otázka zjišťovala, v jaké frekvenci jsou respondenty využívané benefity na podporu duševního zdraví, které společnost Notino poskytuje. Konkrétně se jednalo o zaměření dotazovaných na koučink, psychologickou podporu či relaxační programy. Výsledky ukazují, že většina zaměstnanců (61,4 %) tyto benefity nevyužívá vůbec. Následovalo uvedení 38,6 % respondentů, kteří uvedli, že služeb využívají příležitostně. Pravidelně (1–2x měsíčně) ani často (více než 2x měsíčně) využívání těchto služeb nebylo dotazovanými označeno. Výsledky tedy naznačují, že existuje zájem o tyto benefity, ale většina respondentů je nevyužívá, což ukazuje nedostatečně nabízené možnosti, časové možnosti nebo informovanost.



Graf 12: Jak často využíváte benefity zaměřené na podporu duševního zdraví poskytované Notinem (např. koučink, psychologická podpora, relaxační programy)?
(Zdroj: Vlastní zpracování)

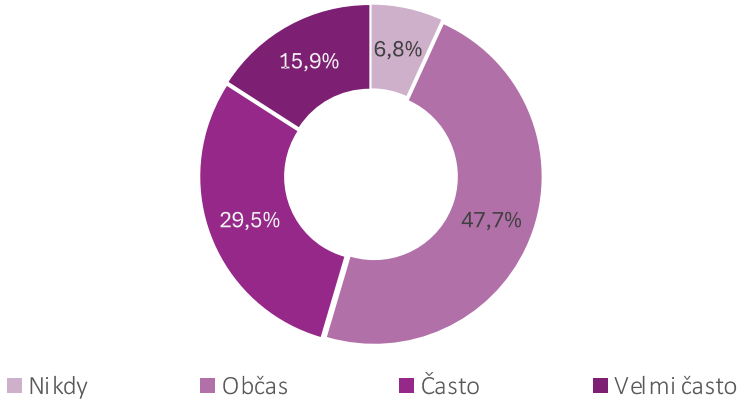
Otázka s číslem třináct se vztahovala k důležitosti pocitu ocenění za provedenou práci v kontextu celkové pohody zaměstnanců. Výsledky ukazují, že tento aspekt je téměř pro všechny respondenty velice důležitý. Konkrétně tedy 50 % tento faktor považuje za klíčový a 47,7 % jej vnímá jako spíše důležitý. Pouze jeden respondent, tedy 2,3 % uvedl, že je pro něj pocit ocenění spíše nedůležitý, a nikdo jej neoznačil jako zcela nedůležitý. Z výsledků je tedy potvrzeno, že ocenění za odvedenou práci hraje pro zaměstnance významnou roli v jejich celkové spokojenosti a well-beingu.



Graf 13: Jak důležitý je pro vás pocit ocenění za vaši práci z hlediska vaší pohody?
(Zdroj: Vlastní zpracování)

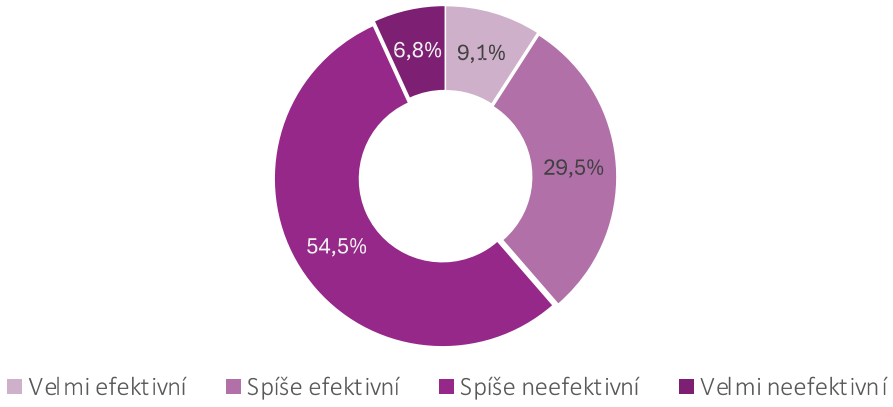
Čtrnáctá otázka byla zaměřena na to, jak často se zaměstnanci během pracovního dne cítí pod stresem. Největší podíl respondentů (47,7 %) uvedli, že stres pociťují občas,

z čehož je patrné, že mírný stres je běžnou součástí během pracovní doby. Téměř třetina zaměstnanců (29,5 %) se cítí vystresovaní často. Odpověď velmi často uvedlo 15,9 % zaměstnanců a pouze 6,8 % respondentů uvedlo, že stres v práci nepociťují vůbec. Výsledky ukazují, že kvůli vyšší frekvenci pociťovaného stresu u většiny pracovníků by bylo vhodné zlepšit pracovní prostředí nebo podporu duševní pohody.



Graf 14: Jak často se během pracovního dne cítíte vystresovaný/á?
(Zdroj: Vlastní zpracování)

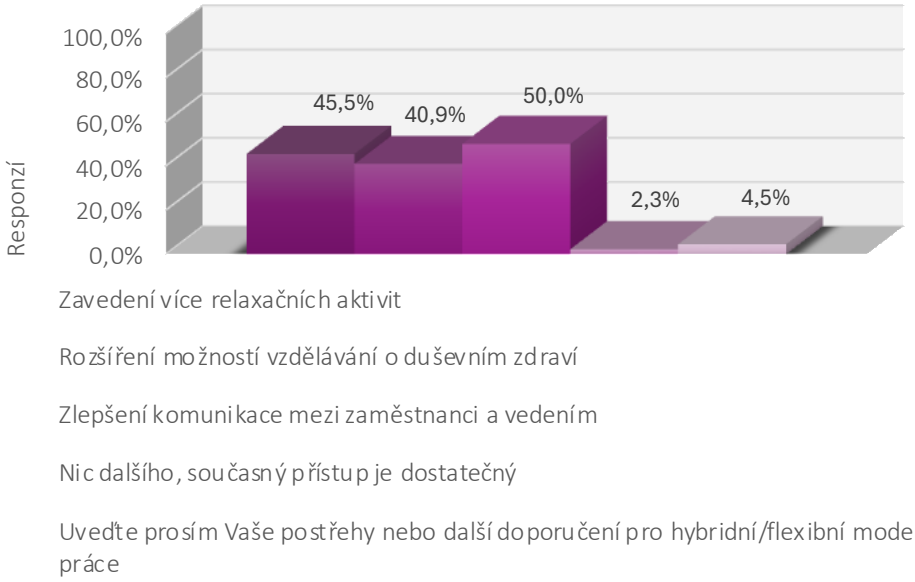
Otázka číslo patnáct se zabývala hodnocením firemních opatření k prevenci vyhoření, jako mohou být například školení nebo nadměrné pracovní zatížení. Výsledky ukazují, že více jak polovina respondentů 54,5 % považuje tyto opatření spíše jako neefektivní a 6,8 % je vnímá zcela neefektivně. Jako spíše efektivním systémem uvedlo přístup firmy jako efektivní (29,5 %) a pouze 9,1 % jej označilo jako velmi efektivní. Z výsledků lze usoudit, že zaměstnanci vnímají prevenci vyhoření za oblast, která má prostor pro zlepšení.



Graf 15: Jak hodnotíte přístup firmy k prevenci vyhoření (např. školení, snížení nadměrného pracovního zatížení)? Vyhoření (burnout) můžeme chápat jako stav fyzického, emočního a duševního vyčerpání, ke kterému dochází v důsledku dlouhodobého stresu nebo nadměrného pracovního zatížení.

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Šestnáctá otázka zjišťovala, jaké další kroky by podle zaměstnanců měla zvážit firma k vylepšení jejich well-beingu. Nejčastěji zvoleným tématem se jeví potřeba zlepšit komunikaci mezi zaměstnanci a vedením, která byla označena 50 % respondentů a 45,5 % by ocenilo více relaxačních aktivit. Dalších 40,9 % dotazovaných označilo rozšíření vzdělávacích možností zaměřujících se na duševní zdraví. Pouhé 2,3 % respondentů považuje současný přístup firmy za dostatečný a 4,5 % zvolilo odpověď „jiné“. Jeden respondent projevil zájem o rekonstrukci malé posilovny, potažmo možnosti protažení se při sezení v práci a jeden respondent vyjádřil zájem o lepší ergonomii a mimopracovní aktivity s poznáváním kolegů napříč firmou. Výsledky ukazují, že zaměstnanci mají největší zájem o lepší komunikaci, větší důraz na relaxační aktivity a oblast duševní pohody.

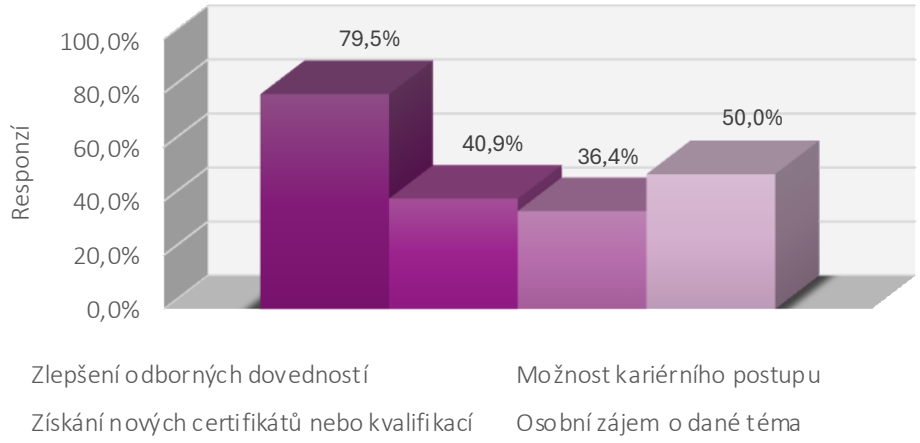


Graf 16: Jaké další kroky by podle vás firma měla podniknout ke zlepšení well-beingu zaměstnanců?

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.3.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

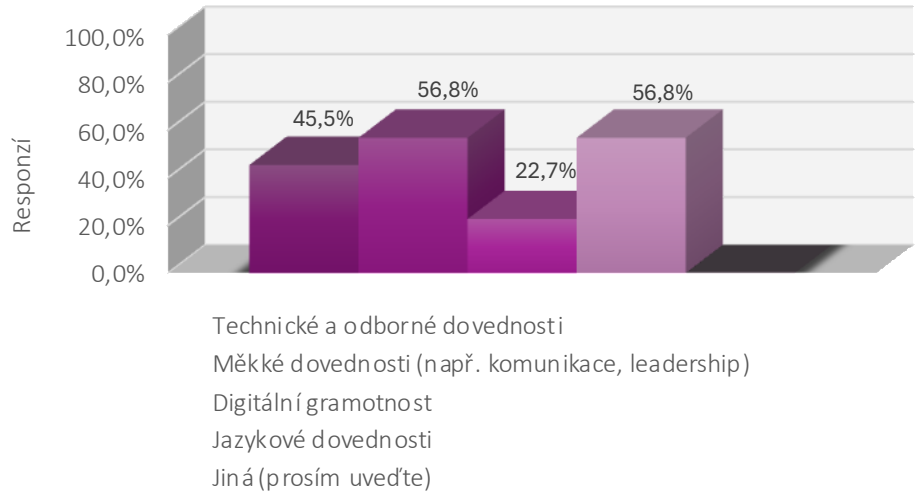
Sedmnáctá otázka směřovala k pochopení hlavní motivace zaměstnanců k účasti ve vzdělávacích programech. Největší podíl respondentů (79,5 %) uvedlo zlepšení odborných dovedností. Polovina dotazovaných (50 %) se účastní vzdělávání z osobního zájmu o dané téma, zatímco z 40, 9 % jsou vzdělávací programy vnímány jako příležitost pro kariérní růst. Pro 36,4 % respondentů je klíčovým faktorem získávání nových certifikátů nebo kvalifikací. Výsledky ukazují, že zaměstnanci by nejvíce žádali o rozvoj svých dovedností, přičemž důležitou roli hraje i osobní zájem.



Graf 17: Co Vás nejvíce motivuje k účasti na vzdělávacích programech? (můžete vybrat více odpovědí)

(Zdroj: Vlastní zpracování)

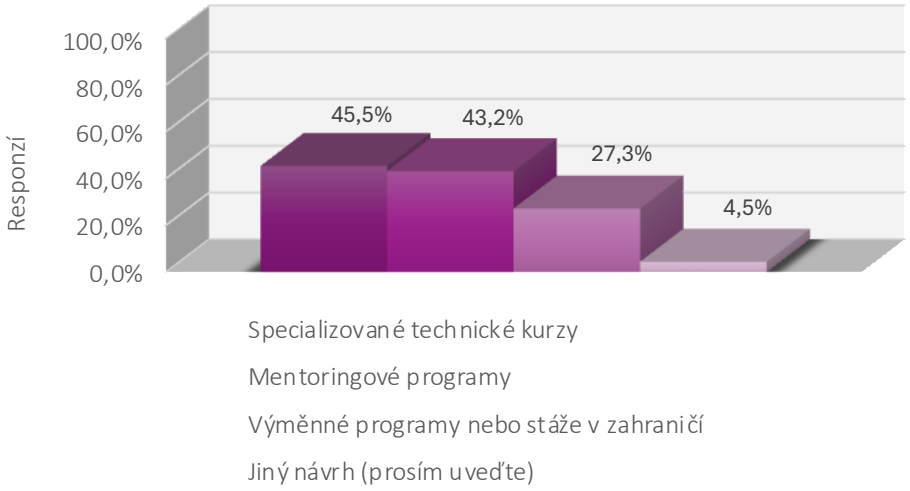
Osmnáctá otázka se zaměřila na oblasti, ve kterých mohou zaměstnanci uplatnit rozvoj svých dovedností. Největší zájem byl projeven se shodným procentuálním vyjádřením 56,8 % o dvě skupiny rozvojových oblastí. Konkrétně tedy o měkké dovednosti, jako je komunikace a leadership, ale také o jazykové znalosti. Možnost rozvoje technických a odborných dovedností označilo 45,5 % dotazovaných a 22,7 % zaměstnanců vnímá digitální gramotnost za klíčovou. Z výsledků je jasné, že zaměstnanci zakládají důležitost nejen na profesních a technických znalostech, ale i ve zlepšování mezilidské komunikace a jazykových schopností.



Graf 18: Které z následujících oblastí byste chtěli více rozvíjet?

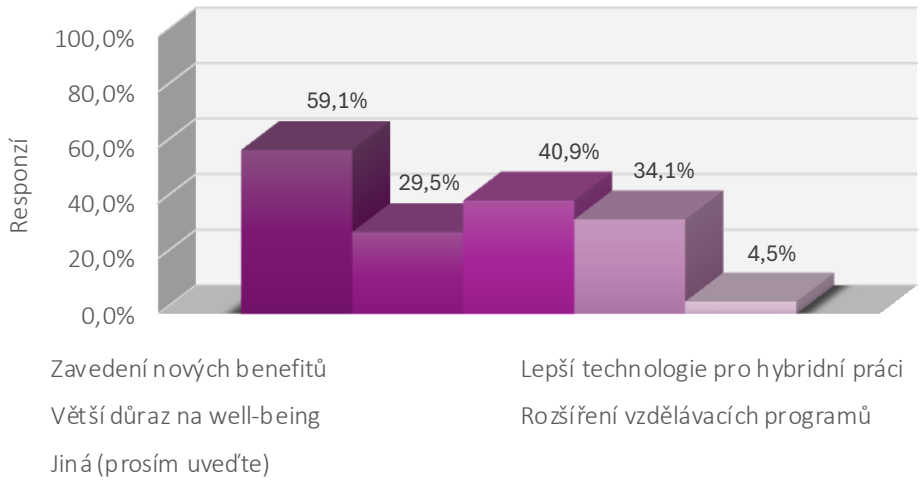
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka číslo devatenáct zkoumala návrhy zaměstnanců k rozšíření jejich vzdělávacích a rozvojových aktivit. Největší část respondentů (45,5 %) projevila zájem o specializované technické kurzy. Téměř stejné množství respondentů 43,2 % by ocenilo vzděláváni na bázi mentoringových programů. Nabízenou možnost výměnných programů nebo stáží v zahraničí označilo za přínosné 27,3 %, přičemž 4,5 % dotázaných vybralo možnost „jiné“, ve které uvedlo, že si v této oblasti nejsou jisti.



Graf 19: Které z následujících oblastí byste chtěli více rozvíjet?
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Dvacátá otázka byla změřena na klíčové kroky ke zlepšení současného systému řízení lidských zdrojů. Největší množství dotazovaných (59,1 %) by uvítalo zavedení nových benefitů. Následně 40,9 % respondentů uvedlo, že by bylo důležité klást větší důraz na well-being zaměstnanců. 34,1 % respondentů vnímá, že ve vzdělávacích programech vidí značný prostor pro zlepšení. Dalších 29,5 % respondentů by uvítalo zlepšení technologií a vybavení pro hybridní práci. Zbylá 4,5 % označilo možnost „jiné“, ve které uvedly vlastní návrhy, které se týkaly zlepšení pracovní pohody a teambuildingu, zlepšení podmínek v hybridních modelech práce nebo ergonomických podmínek.



Graf 20: Jaký by byl nejdůležitější krok ke zlepšení současného systému řízení lidských zdrojů?
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Závěrečná otázka dávala prostor na vyjádření se respondentům ohledně připomínek, které by rádi sdělili. Konkrétní znění otázky bylo „Pokud máte ještě nějaké připomínky, které byste chtěli sdílet, dávám Vám prostor k uvedení zde“. Odpovědi ukázaly různorodé reakce i konkrétní návrhy. Některé odpovědi vyjadřovali vděčnost za dotazník a jiné komentáře se týkaly toho, že někteří zaměstnanci považují za přínos chodit do kanceláře a nepovažují tedy homeoffice jako benefit. Následující podnět se týkal zlepšení podpory pro Customer Care nebo návrhů na širší spektrum jazykových kurzů. Odpovědi je možné rozdělit do několika kategorií, konkrétně:

Neutrální odpovědi nebo bez připomínek, konkrétní znění: „nic mě nenapadá / ne / nemám“

Děkovné odpovědi nebo pozitivní, konkrétní znění: „děkuji / děkuji za skvělý dotazník / hodně štěstí!“

Návrhy na vylepšení, konkrétní znění: „větší podpora team leaderů, kvůli častému využití homeoffice/lepší ergonomie/vybavení k posilování nebo protahování“

Osobní preference, konkrétní znění: „možnost chodit do kanceláře a socializovat se je velkým benefitem.“

3.4 Zhodnocení silných a slabých stránek v rámci interního prostředí Notino

Tato část je zaměřena na zhodnocení interních faktorů, které ovlivňují procesy HR ve firmě Notino. Z tohoto důvodu jsou zpracovány silné a slabé stránky, které vycházejí z dotazníkového šetření, vnitřních zdrojů společnosti a její strategie. Silné stránky poukazují na konkurenční výhody a naproti tomu slabé stránky nabízí prostor pro optimalizaci. Zjištění bude nápomocné k následné formulaci návrhů pro zlepšení ve firmě Notino.

3.4.1 Silné stránky

Silná značka a firemní kultura – firma Notino je rostoucí, dynamickou společností, jednou z předních ikon v oblasti krásy, která se přizpůsobuje aktuálním trendy a disponuje jasně definovanou strategií. Z interních dat vyplývá, že zaměstnanci si váží firemních hodnot a díky svému inovativnímu přístupu firma přitahuje mladé talenty, které by mohli být novým impulsem pro dosahování budoucích cílů. Firma tíhne k tomu, aby se zaměstnanec cítil tak, že do firmy patří, je její součástí a díky následování firemních hodnot podporuje zaměstnaneckou loajalitu. Sekundární data ve veřejně dostupných finančních analýzách trhu a interní dokumenty ukazují, že Notino dosahuje z ekonomického hlediska významného růstu.

Profesní růst a vzdělávání – firma nabízí unikátní možnost rozšíření vzdělání především pomocí jazykových kurzů, které jsou v dnešním moderním světe klíčovou složkou. Oddělení mají k dispozici také mentoringové programy a komplexní možnosti rozvoje dovedností, což naznačuje silnou stránku.

Využití hybridních a flexibilních modelů – firma Notino využívá ve svém pracovním prostředí částečné nebo plné využití práce na dálku, pokud žijí spolupracovníci mimo Brno. V tomto ohledu možnosti využití hybridních a flexibilních modelů nabízí zaměstnancům vysokou míru flexibility a rovnováhy mezi osobním a pracovním životem.

Rozmanitost zaměstnaneckých benefitů – široká nabídka benefitů formou příspěvků, stravenek, kurzů nebo slev na firemní produkty. Jedná se o klíčové aspekty k posílení zaměstnanecké loajality.

Mladý a dynamický tým – firma je otevřena novým nápadům, názorům a přístupům, což jej významně odlišuje od konkurenčních společností, které preferují tradiční přístupy. Z interních dat vyplývá, že firma průměrný věk zaměstnanců je 32-33 let, což naznačuje, že díky mladému kolektivu jsou podpořeny inovativní přístupy a kreativita.

3.4.2 Slabé stránky

Fluktuace zaměstnanců – z interní analýzy a informací ředitele People Care vyplývá vyšší fluktuace zaměstnance Customer Care oddělení. Na základě dostupných interních údajů firmy dosahovala fluktuace zaměstnanců v posledních třech letech mezi 25-30%, což naznačuje relativně vysokou míru fluktuace a poukazuje na nutnost zefektivnění řízení lidských zdrojů. Vzhledem k neúměrné pracovní zátěži a vysoce stanoveným požadavkům na zaměstnance Call Centra může být kladen vysoký tlak, který povede k jejich nespokojenosti a stresu, čímž bude narušovat týmy.

Chybějící zpětná vazba – z dotazníkového šetření vyplývá, že v rámci hodnocení výkonu se vyskytuje jistá absence zpětné vazby a případného ocenění, což vede k narušení a nejistotám zaměstnanců, nejasnostem při práci a jejich očekávání.

Zvýšené riziko syndromu vyhoření, stresu, ohrožení duševního a fyzického zdraví – interní analýza, data plynoucí z dotazníkového šetření a metoda pozorování potvrzují, že pracovní vytížení, stres a řešení problémů se zákazníky může vést ke zvýšenému stresu, který bude negativně ovlivňovat výkon a produktivitu zaměstnance, jeho duševní zdraví a možné důsledky v rámci sebejistoty a vyhoření. Taktéž nedostatečná vybavenost relaxační zóny na pracovišti může přispívat k ohrožená funkčnosti pohybového aparátu.

Náročnost udržení angažovanosti zaměstnanců při flexibilních modelech práce – na základě dotazníkového šetření a interní analýzy bylo zjištěno, že chybějící fyzický kontakt by mohl vést k pocitu osamění, oslabení vztahů, snížené produktivitě, nedostatečné komunikace a chybějící týmové práce.

Nedostatečně zvládnutý systém hybridních a flexibilních modelů práce v rámci ergonomie – z interní analýzy vyplývá, že domácí pracovní podmínky často neumožňují dosáhnout takového vybavení, které je v moderní kanceláři firmy, která má ergonomicky uzpůsobené prostředí. Tato skutečnost může vést ke snížení vitality zdraví, bolestem pohybového aparátu a snížené produktivitě.

3.5 Shrnutí výsledků provedené analýzy

Na základě vyhodnocení interních dokumentů firmy Notino, výsledků dotazníkového šetření a autorčiny metody pozorování byly identifikovány hlavní problematické oblasti, které si zaslouží pozornost k optimalizaci. V každé se zkoumaných oblastí hybridních modelů práce, well-beingu a vzdělávání byly nalezeny jisté aspekty ke zlepšení v rámci strategických cílů firmy a spokojenosti zaměstnanců.

Z dotazníkového šetření vychází skutečnost, že v rámci hybridních modelů práce by si zasloužila pozornost oblast nedostatečného vybavení, kde tento aspekt v nedostatečné úrovni vybavenosti zvedlo 47,7 % respondentů, a to i v prostoru k vyjádření v dotazníkovém šetření. V oblasti well-beingu byla respondenty uvedena možnost zavedení menšího prostoru k protažení se během pracovní doby, jehož cílem by byla optimalizace podmínek v pracovním prostředí. Žádanou součástí v rámci podpory duševního zdraví se jeví taktéž zpětná vazba ze strany vedení, pocit ocenění za odvedenou práci a prevence syndromu vyhoření v rámci zvládání stresu. Nedílnou součástí je také optimalizace benefitů. Oblast vzdělávání a rozvoje si z výsledků dotazníkového šetření zaslouží taktéž pozornost, ať už v rámci profesního rozvoje či osobního zájmu ze strany zaměstnanců.

Analytická část spolu s dotazníkovým šetřením sloužila jako podklad pro zpracování návrhové části diplomové práce. Na základě výsledků byly zpracovány návrhy, které se snažili co nejvíce přiblížit i subjektivnímu vnímání z pozice autorky diplomové práce, zaměstnanou ve firmě, a to v kombinaci využití homeoffice i fyzického působení v prostorách firmy.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Poslední část diplomové práce se zaměřuje na konkrétní návrhy v rámci současných trendy řízení lidských zdrojů ve společnosti Notino v oddělení Customer Care, neboli zákaznické péče. Návrhová část je věnována oblastem hybridních modelů práce, well-beingu zaměstnanců a vzdělávacích systémů. Návrhy a doporučení, které jsou v této kapitole definovány vycházejí z výsledků dotazníkového šetření provedeného v analytické části diplomové práce. Důležitou součástí návrhů byl také přímý vhled do firmy, a to jak v hybridních podmínkách, tak i v rámci fyzického působení v oddělení Customer Care ze strany autorky práce.

Nejdříve je představen návrh v oblasti hybridních modelů práce, které se soustředí na optimalizaci pracovních podmínek. Následně jsou definovány návrhy v oblasti well-beingu, které se soustředí na psychickou pohodu zaměstnanců a jejich zdraví, které jsou klíčovou složkou efektivity a dlouhodobé loajality zaměstnanců. Dále jsou navržena opatření, týkajícího komunikace a zpětné vazby ze strany teamleaderů, které jsou zásadní při spolupráci mezi zaměstnanci a vedením. Další část se týká rozšíření zaměstnaneckého benefitu sick days pro zaměstnance. Poslední část se věnuje rozvoji dovedností zaměstnanců prostřednictvím rozšíření vzdělávacích programů v oblasti duševního zdraví, komunikačních schopností a jejich kompetencí.

Všechny návrhy v rámci oddělení Customer Care – Zákaznické péče jsou detailně popsány, a to včetně očekávaných přínosů a ekonomického zhodnocení návrhů v rámci firmy.

4.1 Návrh zavedení ergonomického vybavení v hybridních podmínkách

Práce na dálku se v současné době stala jedním z nejvyužívanějších pracovních modelů ve světě a zahrnuje tedy i řadu témat ke koordinaci a zejména optimalizaci ergonomických podmínek s vykonávanou prací.

První návrh se zaměřuje na zavedení komplexního programu, který by zabezpečil optimalizaci ergonomických podmínek pro zaměstnance pracující z domova. Návrh by byl v souladu i s nově zavedeným příspěvkem na homeoffice, který má pokrýt

měsíční náklady spojených s prací z domova. Hlavním cílem návrhu je zejména tvorba ergonomicky optimalizovaného pracovního prostředí, které by nejlépe odpovídalo individuálním potřebám každého pracovníka a nezasahovalo do jejich osobního života. Tímto způsobem lze předejít mnoha zdravotním komplikacím, které mohou výrazně zasáhnout do života pracovníka a omezit tak jeho pracovní činnost. Na základě zlepšení pracovních podmínek lze také očekávat, že optimalizované pracovní podmínky by přispívali ke strategickým cílům firmy, které se týkají loajality zaměstnanců, nižší fluktuaci a dlouhodobé stabilitě firmy. Návrh by předcházel zdravotním komplikacím souvisejících s bolestmi zad a krční páteře, předsazenému držení hlavy, strnulosti těla při dlouhodobém sezení, snížené produktivitě, nebo i vnímání hranice mezi „domovem a pracovním prostředím“.

Tento návrh vyplývá z dotazníkového šetření týkajícího se konkrétně z oblasti vztahující se k hybridním podmínkám a flexibilním modelům práce, kde lze spatřit jisté mezery z hlediska ergonomických požadavků a také osobní zkušenosti autorky práce.

Návrh na zavedení ergonomického vybavení by se týkal pracovníků, kteří budou ve firmě působit déle jak 1 rok, což vychází z předpokladu, že se bude jednat o zaměstnance, kteří budou směřovat k dlouhodobému setrvání ve firmě a zároveň již budou integrování do firemní kultury. Díky zavedení lepších pracovních podmínek lze podpořit spokojenost zaměstnanců, jejich motivaci i dlouhodobou loajalitu.

Na základě rostoucího počtu pracovníků využívajících homeoffice, nejsou vždy domácí pracovní podmínky přizpůsobeny k denní práci. Z tohoto důvodu by bylo vhodné zajistit, aby byl pracovní prostor přizpůsoben individuálním potřebám a podporoval optimální nastavení těla. Toto opatření by představovalo klíčové ergonomické prvky, které mohou pomoci k eliminaci bolestí zad, únavě, syndromu karpálního tunelu a mohou přispět ke zvýšení produktivity práce a komfortu.

Návrh celého komplexu ergonomického vybavení je seřazen dle důležitosti, a to od nejkritičtějších prvků pro zdraví zaměstnance až po doplňky, které by přispěly k celkovému komfortu. S jistotou lze předpokládat, že celý komplex vybavení by byl nejoptimálnějším přístupem ke zlepšení ergonomie v hybridních podmínkách a má zásadní dopad na zdraví, spokojenost a pracovní výkonnost celé firmy.

- **Polohovatelná židle**

Polohovatelná židle nabízí komfort při dlouhodobém sezení při výkonu pracovní směny a disponuje nastavitelnou výškou, opěrkou, sedáku a zajišťuje správnou oporou páteře. V tomto kontextu je také výhodou anatomický tvar sedáku, díky kterému se snižuje riziko bolestí zad, krční páteře a způsobených zatuhlostí těla.

Obrázek 13: Polohovatelná židle
(Zdroj: Posadtese.cz, 2025)

- **Polohovatelný stůl**

Díky nastavitelnému pracovnímu stolu by byla pracovníkům zajištěna optimální poloha zápěstí při práci s myší a práce na počítačové klávesnici. Ergonomický stůl by umožnil zaměstnancům měnit polohu mezi stáním a sezením, čímž by podporoval pracovní pozici, zlepšil cirkulaci krve a pomohl předcházet komplikacím způsobených s dlouhodobým sezením za počítačem. Využití polohovatelného pracovního stolu by umožnilo také podporu celkové produktivity, zlepšení držení těla a podporu zdravé funkce páteře v rámci její pohyblivosti, která zamezí tvorbě spasmů ve svalech.

Obrázek 14: Polohovatelný stůl
(Zdroj: TZB-info, 2018)

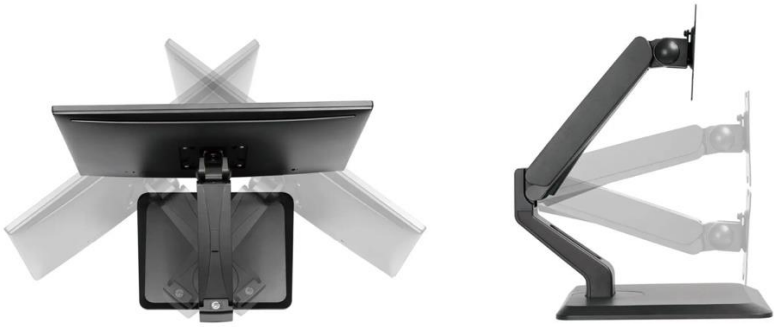
- **Ergonomická podložka pod nohy**

Pro podporu správné polohy při sezení by bylo vhodné zavést využití podložky, která by zabezpečila kontrolu polohy dolní části těla a odlehčila od únavy nohou.

Obrázek 15: Ergonomická podložka pod nohy
*(*Zdroj*:* Alza.cz, 2025*)*

- **Ergonomický stojan na monitor**

Nastavitelná poloha monitoru umožňuje zaměstnancům přizpůsobit monitor do úrovně očí výšku obrazovky. Díky tomuto vybavení, by se zamezilo přílišnému ohýbání krku a předsazení hlavy v dlouhodobém horizontu. Monitor by měl přispívat ke zvýšení komfortu při práci a snížení fyzické únavy.



Obrázek 16: Ergonomický stojan na monitor
*(*Zdroj: Mall.cz*)*

- **Stolní LED lampa s regulovatelným osvětlením**

Jedním z doplňků ke zvýšení efektivity v domácích podmínkách práce je i kvalitní osvětlení pomocí LED lampy, která umožňuje nastavitelnou intenzitu a teplotu svícení. Na základě regulovatelné lampy je možné na základě individuálních potřeb a podmínek místnosti přizpůsobit osvícení. Vzhledem k nízké spotřebě energie a dlouhé životnosti se

jeví tento návrh přívětivým i z hlediska ekologických a ekonomických podmínek. Dalším přínosem je hlavně ze zdravotního hlediska zlepšení viditelnosti a hlavně snížení unavenosti očí.

Obrázek 17: Stolní LED lampa s regulovatelným osvětlením
*(*Zdroj: Blaupunkt.com, 2025*)*

- **Ergonomická podložka pod myš**

Ke komplexnímu řešení ergonomických podmínek v domácím prostředí by prospělo i poskytnutí podložky pod myš, která je speciálně tvarována tak, aby byla co nejlepší oporou pro zápěstí, pomohla ho držet v neutrální poloze při práci s myší a vedla ke snížení rizika vzniku syndromu karpálního tunelu. Díky měkkému materiálu by bylo z dlouhodobého horizontu používání myši minimalizováno i riziko spojené s otlakem kloubu.

Obrázek 18: Ergonomická podložka pod myš
*(*Zdroj: Alza.cz, 2025*)*

- **Brýle blokující modré světlo jako ergonomická pomůcka**

Posledním doplňkem k návrhu ergonomického vybavení, které by pomohlo dosáhnout lepší ergonomie a pracovního prostředí jsou brýle blokující modré světlo, které by přispívaly k ochraně očí, což bude zamezovat jejich únavě a zamezovat rozvoji problému s očima. V případě, že pracovníci jsou nuceni pracovat i ve večerních hodinách by byl podpořen spánkový režim, který je klíčový k výkonnosti zaměstnance, zdraví a kvalitě života. Filtrace modrého světla ve večerních hodinách vede především k produkci melatoninu, který je v těle přirozeně produkován. Bohužel dnešní doba digitálního vybavení potlačuje tvorbu tohoto hormonu, který reguluje spánek a výrazně tak ovlivňuje kvalitu spánku a poté produktivitu.

Obrázek 19: Brýle blokujíci modré světlo
(Zdroj: Alza.cz, 2025)

Ekonomické zhodnocení návrhu ergonomického vybavení

Tabulka 4: Ekonomické zhodnocení ergonomického vybavení
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Průměrná cena	Časové rozpětí nákladů	Odhadovaná životnost
Polohovatelná židle	4 990 Kč	Jednorázově	5 roků
Polohovatelný stůl	5 149 Kč	Jednorázově	10 roků
Ergonomický stojan na monitor	1 250 Kč	Jednorázově	5 roků
Brýle blokujíci modré světlo	500 Kč	Jednorázově	2 – 5 roků
Stolní LED lampa	650 Kč	Jednorázově	3 – 5 roků
Ergonomická podložka pod myš	300 Kč	Jednorázově	2 – 5 roků
Ergonomická podložka pod nohy	600 Kč	Jednorázově	5 roků
Celkové náklady na zaměstnance			13 439 Kč

Tabulka znázorňuje celkovou investici do ergonomického vybavení v podmínkách domácího pracovního prostředí a přibližná částka je odhadnuta na 13 439 Kč.

Největší nákladovou položkou, ale také investicí s nejdelší odhadovanou dobou životnosti 10 let je polohovatelný stůl, který by byl klíčovým prvkem pro zlepšení ergonomie a měl by zásadní vliv na zdraví zaměstnance. Druhou položkou s vysokým nákladem, ale dlouhou dobou investicí pro zajištění správného držení těla a prevence bolesti zad či krku je polohovatelná židle. Životnost židle je odhadována na 5 let, přičemž se jeví přívětivou z hlediska dlouhodobé práce zaměstnanců. Důležitou součástí komplexu ergonomického vybavení je stojan na monitor, který umožňuje správně nastavitelnou polohu a minimalizuje bolestí krku a očí a byl by využitelná po dobu 5 let. Nižší položky, jako jsou ergonomická podložka pod myš je cenově relativně nízká, ale vykazuje zároveň nejnižší dobu životnosti, tudíž by byla potřeba častější výměna k zajištění optimální podpory zápěstí. Ergonomická podložka pod nohy, která poskytuje oporu dolním končetinám a zlepšuje krevní cirkulace odpovídá životnosti po dobu 5 let. K optimálnímu zajištění světelných podmínek, které zamezí únavě očí by stolní LED lampa odpovídala době životnosti 3-5 let. Brýle blokující modré světlo se pohybují v cenové relaci 500 korun a jejich životnost je zpravidla kolem 3 let v závislosti na údržbě.

Prioritizace ergonomického vybavení:

Tabulka 5: Prioritizace ergonomického vybavení
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Priorita	Položka
1	Polohovatelná židle
2	Brýle blokujíci modré světlo
3	Polohovatelný stůl
4	Ergonomický stojan na monitor
5	Stolní LED lampa
6	Ergonomická podložka pod myš
7	Ergonomická podložka pod nohy

4.2 Návrhy v oblasti well-beingu

Cílem v oblasti well-beingu je zlepšení pracovního prostředí, snížení stresu a zvýšení celkové pohody zaměstnanců. Níže uvedené návrhy vycházejí z výsledků dotazníkového šetření.

4.2.1 Návrh na rekonstrukci hrazdy v kancelářích Notino v oblasti well-beingu

Oblast well-beingu si v dnešní moderní době světě zaslouží velkou pozornost, a to především díky rostoucí potřebě udržovat fyzickou aktivitu a podporovat duševní pohodu zaměstnanců i v kancelářském prostředí. V tomto ohledu by bylo jedním z efektivních opatření zrekonstruovat na pracovišti hrazdu, která by přispívala k fyzické kondici zaměstnanců, snížila stres a přispěla k protažení celého těla. Její využití ke krátkému procvičení během pracovní doby by vedlo k posílení horní části těla, zvýšilo flexibilitu a správného držení pohybového aparátu. V této oblasti lze předpokládat i značnou podporu duševní pohody zakomponováním cvičebních přestávek, které mohou snížit stres a napětí, zvýšit spokojenost zaměstnanců a jejich produktivitu. Tento návrh reaguje na výsledky dotazníkového šetření v oblasti well-beingu. Instalace hrazdy by mohlo vést ke snížení nemocenské absence způsobené zdravotními komplikacemi, zlepšení pracovní výkonnosti a celkové pohody zaměstnanců.

Obrázek 20: Mobilní hrazda na cvičení
(Zdroj: Kamenik.sk, 2025)

Ekonomické zhodnocení návrhu

Tabulka 6: Ekonomické zhodnocení vybavení cvičební hrazdy
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Průměrná cena	Časové rozpětí nákladů	Odhadovaná životnost
Mobilní hrazda na cvičení	2 250 Kč	Jednorázově	5 roků
Montáž	–	–	–
Celkové náklady			2 250 Kč

Z ekonomického hlediska je rekonstrukce hrazdy opatřením s nízkými pořizovacími a provozními náklady, které zároveň významně přispívá ke zvýšení pracovního výkonu, zdraví zaměstnanců a firemní kultury. Pořízení a instalace hrazdy je vyčíslena na 2 250 Kč, přičemž její odhadovaná životnost, ačkoliv bude záviset na využití, tak je odhadována na 5 let.

4.2.2 Návrh na zvýšení sick days v oblasti well-beingu

Druhým návrhem na podporu well-beingu zaměstnanců je rozšíření sick days pro zaměstnance. Jedná se o benefit, který je označován také jako nemocenské volno a umožňuje zaměstnancům firmy využít více dní pro regeneraci v případě duševní únavy nebo nemoci. Zvýšení sick days by přispělo ke zvýšení produktivity zaměstnanců, posílilo jejich spokojenost, zdravotní stav a celkovou pohodu. V současnosti má firma Notino na oddělení Customer Care stanovené sick days na základě délky pracovního poměru. Sick days čerpané za kalendářní rok je benefitem stanoveným zaměstnavatelem. Navrhované rozšíření tohoto benefitu by zvýšilo počet placených sick days dle délky pracovního poměru o 1 den, s lhůtou platnosti na jeden kalendářní rok. Ačkoliv se jedná o výrazně vyšší náklady pro firmu, tak by toto zavedení přivedlo významné výhody k posílení strategických cílů firmy, jako je dlouhodobá loajalita zaměstnanců, zvýšení jejich důvěry a spokojenosti.

V rámci zavedení dalšího dne navíc pro zaměstnance Call centra na oddělení Customer Care by bylo klíčovým přístupem nastavení pevných pravidel a dbát na to, aby byla omezena možnost čerpání sick days během klíčových období. Tím se zabezpečí ve vytíženějším období plné nasazená pracovních sil. Toto se týká především limitaci výběru sick days v kritických obdobích, které se týkají sezónních špiček black Friday týdnů,

Vánoc nebo různých marketingových kampaní. V tomto ohledu by bylo nutné nastavit maximální limit absencí v jeden den, kdy si mohou vzít nanejvýš 1-2 lidi sick days. Na úseku Customer Care je velké vytížení, a proto by bylo povinností nahlásit sick day minimálně 48h před začátkem směny a nadřízený by schválil, zda by to provoz umožnil. Teamleadeři by také byli zodpovědní za průběžné sledování čerpání sick days a případné dopady na tým. Všechna pravidla a přístupy by umožnili udržovat stabilní provoz oddělení Customer Care.

V následující tabulce bude zobrazeno ekonomické zhodnocení návrhu a přehledné zobrazení počtu sick days podle délky pracovního poměru.

Ekonomické zhodnocení návrhu

Tabulka 7: Ekonomické zhodnocení návrhu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Rošíření sick days benefitu Call centra	
Call centrum (CC) zaměstnanci	237
Průměrná měsíční hrubá mzda zaměstnance CC	32 000 Kč
Průměrný počet pracovních dnů v měsíci	21
Návrh na navýšení sick days	o 1 den navíc
Denní průměrná hrubá mzda na 1 zaměstnance	1 524 Kč
Sociální pojištění (24,8 %)	378 Kč
Zdravotní pojištění (9 %)	137 Kč
Celkové roční náklady zaměstnavatele o 1 sick day navíc (včetně odvodů)	**2 039 Kč**

Tabulka 8: Ekomické zhodnocení návrhu dle délky pracovního poměru
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Délka pracovního poměru	Počet zaměstnanců	Současný počet sick days	Návrh na nový počet sick days (+1 den)	Náklady na zaměstnance při zvýšení o 1 den sick day	Celkové náklady na navýšení při všech zaměstnancích dle délky pracovního poměru
Do 1 roku	42	1 den	2 dny	2 039 Kč	85 638 Kč
2-3 roky	88	2 dny	3 dny	2 039 Kč	179 432 Kč
3 a více let	107	3 dny	4 dny	2 039 Kč	218 173 Kč
Celkové náklady na navýšení o 1 sick day pro všech 237 zaměstnanců					**483 243 Kč**

Z tabulky vztahující se k ekonomickému zhodnocení návrhu jasně vyplývá, že rozšíření benefitu sick days zvýšeného o 1 den pro každého zaměstnance dle délky pracovního

poměru je spojeno s vyššími náklady pro zaměstnavatele. Tento návrh vyžaduje opakující se roční částku. Návrh na rozšíření benefitu je v tabulce uveden jako výpočet nákladů o 1 sick day navíc oproti stávajícímu systému, který je nastaven dle délky pracovního poměru 237 zaměstnanců Call Centra (Zákaznické podpory). Při zavedení jednoho dne navíc by náklady na jednoho zaměstnance činili 2 039 Kč. V tabulce byl zohledněn výpočet pouze strany zaměstnavatele, kdy odvody jsou stanoveny dle sazby 34 %, konkrétně 24,8 % sociální pojištění a 9 % zdravotní pojištění. Zároveň lze předpokládat zlepšení zdravotní kondice zaměstnanců, vyšší produktivitu, snížení nákladů na nemocenskou dovolenou. Jedná se tedy o investici, která má však potenciálně pozitivní návratnost formou udržení ve firmě kvalitních zaměstnanců, podpoře jejich well-beingu, lepší regeneraci, spokojenosti a posílení firemní kultury. Celkové náklady na návrh zvýšení sick days o jeden den navíc k jejich délce pracovního poměru by finančně představoval 483 243 Kč ročně.

4.2.3 Návrh na zavedení pravidelné zpětné vazby v oblasti well-beingu

Na základě výsledků dotazníkového šetření bylo respondenty uvedena skutečnost, ze které vyplývá, že by bylo zavedení pravidelné zpětné vazby od teamleaderů strategickým krokem ke zvýšení motivace, angažovanosti zaměstnanců a podpoře týmové komunikace. Pravidelná podpora a zpětná vazba teamleaderů by umožnila včasné komunikování problémů a nesrovnalostí, rozvíjela týmovou spolupráci a osobní rozvoj zaměstnanců. Tento návrh by se zaměřoval na zavedení strukturované zpětné vazby, která by optimalizovala pracovní prostředí, což by vedlo ke snížení rizika vyhoření, stresu a nejistoty. Otevřená komunikace a transparentnost by zároveň posilovala důvěru mezi zaměstnanci a vedením.

V rámci tohoto návrhu by byl zaveden časový fond pro poskytnutí zpětné pravidelné zpětné vazby poskytovanou vedoucím pracovníkem. Doporučenou formou zpětné vazby by zahrnovali hlasové zprávy nebo využití komunikační platformy Microsoft Teams prostřednictvím chatu, videohovorů nebo hlasových zpráv. Jedná se o dostupnou variantu, rychlou komunikaci a flexibilní formu v reálném čase.

Každý měsíc by tak byl teamleaderem vytvořen strukturovaný report, který by zhodnotil každého člena týmu a zahrnoval všechna kritéria od produktivity zaměstnance v daném měsíci, včetně plnění stanovených úkolů, hodnocení produktivity, pracovních výsledků,

oblastí ke zlepšení a efektivitu spolupráce v týmu. Vypracování reportu by bylo pravidelným zavedení v pracovní době teamleadera, tedy v jeho náplni práce.

Ekonomické zhodnocení návrhu

Tabulka 9: Ekonomické zhodnocení návrhu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pravidelný měsíční report	
Čas na zpracování 1 reportu	15 min
Počet reportů měsíčně v rámci svého týmu	20-30
Celkový čas na reporty za měsíc	5-7,5 hod
Počet teamleaderů v CC	20
Celkový čas na reporty pro 20 teamleaderů za měsíc	100 – 150 hod

Tabulka zohledňuje zavedení pravidelného měsíčního reportu každého zaměstnance od příslušného teamleadera, při kterém budou využity efektivní metody k minimalizaci časové náročnosti. Vypracování jednoho reportu by odpovídalo přibližně 15 minutám, což by umožnilo teamleaderovi zpracovat 20-30 reportů za 5-7,5 hodiny měsíčně. Vedoucí pracovníci by tedy namísto psaní reportů využili hlasové zprávy, díky nimž by se proces stal efektivnější a minimálně časově náročný. Využití tohoto přístupu by přispělo ke zvýšení efektivity, lepší spolupráci v týmech, posílení firemní kultury firmy Notino s významným pozitivním dopadem na pracovní výkon a angažovanost zaměstnanců.

4.3 Návrh v oblasti vzdělávání zaměstnanců a jejich rozvoje

Tento vzdělávací program by systematicky rozvíjel odborné kompetence zaměstnanců, posílil jejich komunikačních dovedností a podporoval jejich kariérní růst. Hlavní přínos by byl zejména v oblasti komunikačních dovedností zaměstnanců, zvládání stresových situacích, efektivní reakce na náročné zákazníky, řešení konfliktů, asertivního jednání a techniky psychohygieny. Samozřejmě by byl kurz čistě dobrovolný a byl by strukturován do několika měsíců, přičemž každý měsíc by se věnoval specifickému tématu. Témata by byla 4, tudíž by vzdělávací program byl rozložen do 4-6 měsíců (s ohledem i na online samostudium)

Vzdělávací program by byl složen jak z kombinace praktických cvičení, prezenčního školení, online webinářů (pro zaměstnance pracující na homeoffice), tak i e-

learningový modul pro samostudium a trénink. Program by reflektoval potřeby zaměstnanců, které byly výstupem dotazníkového šetření, které upozornilo na nedostatky v interní komunikaci a potřebě efektivního řešení konfliktů.

První klíčová oblast by se týkala zefektivnění komunikace v pracovním prostředí mezi zaměstnanci i vedením. Tato oblast by vedla ke zlepšení spolupráce, pomohla k řešení konfliktů v pracovním prostředím, usnadnila a rozvíjela vyjadřování, zefektivnila naslouchání a empatii. Samozřejmostí je také podpora týmové spolupráce a posílení důvěry v kolektivu.

Další modul v rámci vzdělávání by obsahoval průpravu v rámci pravidelné psychohygieny a posílil prevenci syndromu vyhoření. Zavedením praktických technik zvládání stresu, duševního vyčerpání, udržení vysoké produktivity a pracovní spokojenosti. Celý program by vedl také k efektivnější organizaci času a zvládání rovnováhy mezi pracovním a osobním životem.

Zásadním tématem v Customer Care je interakce se zákazníky a zvládání náročných situací. Komunikace může být mnohdy náročná, a to především, když se jedná o nespokojeného zákazníka. Právě správná reakce je v tomto případě nezbytná a může výraznit ovlivnit reputaci firmy, ale i duševní zdraví pracovníka. Cílem v oblasti návrhu vzdělávání v rámci technik zvládání agresivního zákazníka, technik zklidnění situace a zachování klidného jednání. Tato část by zahrnovala strategie, které by pomáhaly zaměstnancům zvládnout slovní útoky, negativitu, regulovat vlastní emoce a nepodlehnout stresu.

Poslední důležitou částí vzdělávacího kurzu by bylo posílení asertivity, která je jednou z klíčových dovedností, umožňuje efektivní komunikaci a vede k prosazení vlastního názoru a pravidel z pozice zaměstnance firmy. V pracovním prostředí je častým jevem i manipulace, jejíž nauka by pomohla zaměstnancům rozpoznat manipulativní taktiky a tlak, klidné reakce, vyjádření asertivního souhlasu a údržby pevné pozice v komunikační rovině. Tento bod by vedl hlavně i k posílení duševní pohodě díky schopnosti nastavení zdravých hranice.

Na základě vhodného zajištění externího poskytovatele vzdělávání a rozvoje byla zadána poptávka na 3 firmy: Apas akademii, společnost MotivP a společnost Pefek. Z těchto subjektů byla poskytnuta pouze jedna odpověď a to konkrétně firmou Apas, která

byla ochotna představit možnost spolupráce a podrobné vyčíslení návrhu. Firma MotivP a Pefek na poptávku nezareagovaly, a proto dále nebyly analyzovány.

Tvorba poptávky byla tedy položena na vzdělávací společnost APAS akademie osobního rozvoje s.r.o., která sídlí v Brně, je již 30 let ve vzdělávání a nabízí rozvoj firmám v rámci emočních, komunikačních a manažerských dovedností. Součástí absolvování školení jsou zaměstnancům poskytnuty certifikáty o absolvování. Společnosti Apas s.r.o. byl předveden návrh na vzdělávací program, který byla autorkou navržen v rámci vzdělávání a rozvoje. Firma Apas nabízí širokou škálu programů, které jsou popsány v následující tabulce a umožňuje je podle požadavků firmy uzpůsobit na základě specifických potřeb. Na základě poptávky byl proveden firmou Apas odhad zhodnocení investice do programu, přičemž firma Apas hodnotí autorčin návrh jako proveditelný.

Výpis kurzů pro firmy poskytovaných Apas akademií osobního rozvoje s.r.o.

Tabulka 10: Výpis kurzů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Název kurzu	Struční popis
Rozvoj osobní zralosti a autority	zvládání emocí, zisk nových návyků, autentický leadership, nauka o změně situací
Emočně inteligentní komunikace	práce s vlastními emocemi, vedení nepříjemné konverzace, spokojenější pracoviště, řešení překážek v životě
Tajemství odolnosti a výkonnosti	odolnost vůči stresu, vnitřní vyrovnanost, ovládání emocí, sebepřijetí
Uvnitř a venku	zlepšení vlastní výkonnosti, schopnost soustřededění, optimistický přístup, trénink všímavosti
Moderní koučing	změna myšlení, jasnější vnímání faktů, zisk klienta, porozumnění potřebám klientů
Psychohygiena a redukce stresu	redukce stresu, zaměření na mysl a emoce, řešení složitých situací, praktická cvičení
Manažerské dovednosti v řešení konfliktů	efektivní řešení konfliktů v pracovním prostředí, zlepšení týmové komunikace a porozumění emocím, techniky a nástroje pro zvládání náročných situací
Klíčové rozhovory, jak mluvit, když jde o hodně	rozpoznat manipulaci, najít společnou řeč, rozpoznání potřeb protějšku, zisk nadhledu nad situací

Ekonomické zhodnocení návrhu

Tabulka 11: Ekonomické zhodnocení návrhů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Název vzdělávací společnosti	APAS akademie osobního rozvoje s.r.o.
Název programu	Rozvoj komunikačních dovedností, zvládání stresových situací a asertivita
Délka trvání programu	4-6 měsíců
Forma vzdělávání	Online, prezenční, forma webinářů, e-learning
Očekávané přínosy	pozitivní dopad na zákaznické oddělení, zvládání stresu a náročných zákazníků, efektivnější zvláání konfliktů, pozitivní dopad na firemní kulturu, prevence vyhoření, nauka užívání asertivity
Odhad počtu zaměstnanců pro skupinu	10-12 zaměstnanců
Náklady za školení pro skupinu	39 500 Kč (± 5000 Kč)

Vzdělávací program by firmě Notino mohl přinést významné přínosy v podobě vyšší produktivity, nižší fluktuace zaměstnanců, přínosů v rámci duševního zdraví a snížení nemocenské. Jedná se tak o program s vysoce pozitivním dopadem na zaměstnance a celou firemní kulturu. Tabulka uvažuje pouze s 12 zaměstnanci v rámci jednoho skupinového školení, který byl poptán u firmy Apas. Pakliže by byl o školení velký zájem ze strany 20-30 zaměstnanců, tedy jednoho týmu, bylo by nutné provést zhodnocení nákladů na 20-30 osob pro realizaci kurzu. V tomto případě by v rámci efektivity bylo nutné početnější tým rozdělit do skupin tak, aby vzdělávání bylo co nejpřínosnější a zachoval se firmou stanovený počet osob na školení. Detailněji bude zhodnocení popsáno v následující tabulce.

Tabulka 12: Výpočet nákladů při tvorbě skupin
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Počet zaměstnanců	Počet skupin	Celkové náklady (± 5000 Kč 1 skupina)
20 osob	2 skupiny	79 000
25 osob	2-3 skupiny	79 500 – 118 500 Kč
30 osob	3 skupiny	118 500 Kč

4.4 Shrnutí návrhové části

Klíčové návrhy jsou výstupem dotazníkového šetření v analytické části a reflektují aktuální potřeby zaměstnanců ve spojitosti se strategickými cíli firmy Notino. Jedná se o návrh pěti změn, které jsou konkrétně z hlavních oblastí hybridních modelů, well-beingu, vzdělávání a rozvoje. Zavedení navržených opatření by vedlo ke zvýšení spokojenosti, motivaci, produktivity zaměstnanců, snížení jejich fluktuace a přívětivějšímu pracovnímu prostředí. V souvislosti se strategickými cíli firmy se mohou tyto návrhy projevit vyšší loajalitou, efektivnější spoluprací a angažovaností zaměstnanců.

První návrh byl v rámci realizace ergonomie v hybridních podmínkách. Konkrétně se jednalo o poskytnutí ergonomického vybavení ze strany firmy pro zaměstnance na homeoffice, a to hlavně z toho důvodu, že na Customer Care – v oddělení Zákaznické péče je práce na dálku velice rozšířenou formou. Návrh představuje polohovatelnou židli, polohovatelný stůl, brýle blokující modré světlo, ergonomický stojan na monitor, stolní LED lampu, ergonomickou podložku pod myš a ergonomickou podložku pod nohy. Jako nejideálnější pro začátek by se i z hlediska finanční náročnosti, tak i zdravotní stránky jevila právě polohovatelná židle a brýle blokující modré světlo. Při úvaze kompletního vybavení všech položek by bylo nutné vynaložit 13 439 Kč na zaměstnance pracující ve společnosti déle než 1 rok využívajících hybridní podmínky práce.

Druhý návrh se týkal zavedení hrazdy na pracovišti, tedy v prostorách kanceláří Notina. Instalace hrazdy je jednou z nižších položek z hlediska financování a její jednorázové náklady by činili 2 250 Kč.

Následující návrh se týkal rozšíření již zavedeného benefitu sick days, který v současnosti mohou zaměstnanci využít dle délky pracovního poměru. Zvýšení pro zaměstnance činilo o jeden sick day navíc. V ekonomickém zhodnocení návrhu bylo v současnosti počítáno s aktuálním zavedením 1 dne pro zaměstnance pracující ve firmě do jednoho roku, 2 dny pro zaměstnance pracující 2-3 dny a 3 dny pro zaměstnance pracující ve společnosti déle jak 3 roky. Navýšení by tedy představovalo další 1 den pro zaměstnance Customer Care a roční opakované náklady přestavují 483 243 Kč. Jeho zavedení by vedlo k podpoře duševního zdraví zaměstnanců, snížení nemocnosti či absence, zvýšení produktivity, zvýšení konkurenceschopnosti firmy a podpory loajality zaměstnanců.

Čtvrtým návrhem bylo zavedení pravidelné zpětné vazby teamleaderů v rámci pracovní doby a zpracování reportů pro zaměstnance. Tento návrh je klíčovou součástí posílení komunikace mezi vedením a zaměstnanci, zvýšené angažovanosti, pocitu ocenění a včasného řešení zásadních problémů. Měsíční rámec jednoho teamleadera by představoval 5-7,5h na zpracování reportů a zpětné vazby.

Poslední návrh se týkal rozšíření vzdělávacího programu a rozvoje, zaměřeného na komunikaci a psychohygienu. Na základě ovládání klíčových dovedností v rámci jednání a prevence stresu se může tento návrh projevit jak v nižší fluktuaci zaměstnanců díky prevenci syndromu vyhoření, tak i zlepšení pracovní atmosféry, posílení duševního zdraví a sebejistoty. Vzdělávací program, skládající se z několika modulů a rozvrstven do několika měsíců byl poptán konkrétně u vzdělávací společnosti Apas. V závislosti na počtu zaměstnanců, kteří by se kurzu účastnili, byly náklady v rámci vzdělávání a rozvoje při účasti jedné skupiny 10-12 zaměstnanců stanoveny na 39 500 (± 5000 Kč). Pakliže by byl vážný zájem ze strany zaměstnanců, bylo by nutností rozdělit početné týmy do více skupin. Při úvaze maximálního využití komplexního vzdělávacího programu by bylo nutné pro 237 zaměstnanců vytvořit 19 skupin, přičemž náklady byly vyčísleny na 780 125 Kč.

4.5 Analýza rizik

Implementace navrhovaných změn vyžaduje nejdříve identifikovat a vyhodnotit možná rizika, která by následně mohla negativně ovlivnit jejich úspěšnost. Ačkoliv návrhy vycházeli především z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci, tudíž se jeví jako přívětivé, i v tomto případě je na místě mít vyhotovenou i analýzu možných rizik. Níže uvedená tabulka s potenciálními riziky by mohla pomoci předvídat potenciální oblasti, které by se mohli jevit jako rizikové a vést k jejich minimalizaci. V této části práce jsou definována rizika ve spojitosti s realizací návrhů, jejich pravděpodobnost, dopad na firmu a navrhované protiopatření. Při hodnocení rizik byla využita stupnice 1-5. Nejnižší pravděpodobnost výskytu a jeho dopadu představuje číslo 1. Nejvyšší pravděpodobnost výskytu a velmi vysoký dopad představuje číslo 5. Hodnota rizika může být tedy nízká, střední nebo vysoká.

Tabulka 13: Vysvětlení zkratek

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pravděpodobnost výskytu			Dopad	
1 = VN	velmi nízká		1 = VN	velmi nízký
2 = N	nízká		2 = N	nízký
3 = S	střední		3 = S	střední
4 = V	vysoká		4 = V	vysoký
5 = VV	velmi vysoká		5 = VV	velmi vysoký

Tabulka 14: Rizika

(Zdroj: Vlastní zpracování)

ID	Kat.	Riziko	Popis	Pst výskytu 1-5	Dopad (1-5)	Hodnota rizika
R1	Lidské riziko	Nedostatečná podpora ze strany managementu	neúspěch, pochybnosti nebo zpomalení implementace navrhovaných změn z důvodu nedostatečné podpory	S 3	V 4	VR 12
R2		Neefektivní využití benefitů	zaměstnanci by nemuseli využít nové benefity naplno	S 2	S 3	SR 6
R3		Negativní postoj ke změnám	zavedení nových návrhů může být zaměstnanci vnímáno jako vyšší pracovní zátěž nebo nedůvěra v efektivitu implenetace nových návrhů	N 2	V 4	SR 8
R4	Organizační rizika	Snížená efektivita implementovaných změn	zavedení změn by nemuselo přinést zlepšení v očekávaných oblastech	S 3	V 4	VR 12
R5		Nedostatek pracovníků pro iniciativní kroky v rámci změn	zavedení nových změn a jejich efektivity by mohlo vyžadovat specializovaný personál	S 3	V 4	VR 12
R6	Finanční riziko	Finanční náročnost na implementaci nových návrhů	zavedení nových návrhů přináší i finanční náročnost	V 4	VV 5	VR 20

ID	Kat.	Protiopatření rizika	Pst výskytu	Dopad	Hodnota rizika
R1	Lidské riziko	komunikace přínosů změn, zapojení managementu do implementace, pravidelné schůzky, zpětné vazby konkretizovat dlouhoodbé výhody	N 2	S 3	SR 6
R2		pravidelně dostávat zpětnou vazbu ohledně spokojenosti, zvyšovat povědomí o nabízených benefitech	VN 1	N 2	NR 2
R3		komunikace přínosů nových změn, postupné zavedení změn, interní komunikace, průzkum spokojenosti zaměstnanců	VN 1	S 3	NR 3
R4	Organizační rizika	průběžně měřit dopad změn a otestovat změny na menší skupině zaměstnanců před tím, než se změny zavedou napříč firmou	N 2	S 3	SR 6
R5		nábor nového personálu zodpovědného za implementaci změn motivace zaměstnanců k účasti, outsourcing	N 2	S 3	SR 6
R6	Finanční riziko	prioritizace změn, rozložení nákladů do delšího časového horizonti, finanční rezerva	N 2	V 4	SR 8

Hlavní rizika tedy byla identifikována v oblastech lidských rizik, organizačních a finančních. **Lidské riziko** představuje riziko nedostatečné podpory se strany managementu, jehož navržené protiopatření by se týkalo účasti managementu pravidelných schůzek, komunikace přínosů změn, zapojení managementu do implementace změn a vyzdvihnout dlouhodobé přínosy návrhů. Další riziko se týká neefektivního využití zavedených benefitů. Pro ošetření takového rizika by bylo vhodné zavést pravidelný průzkum spokojenosti zaměstnanců s benefity a zároveň klást důraz na dostatečnou informovanost. Poslední riziko, negativního postoje ke změnám by mohlo představovat nedůvěru v efektivitu nových návrhů. Jako protiopatření byla zvolena komunikace přínosů nových změn, interní komunikace, průzkum spokojenosti zaměstnanců.

Do kategorie **organizačních rizik** lze zařadit riziko snížené efektivity implementovaných změn, kdy by zavedení nemuselo přinést zlepšení v očekávaných oblastech. Z tohoto důvodu by bylo vhodné měřit průběžně dopad změn a otestovat změny na menší skupině zaměstnanců před jejich plošným zavedením. Následně by mohlo být významným rizikem nedostatek pracovníků pro iniciativní kroky v rámci změn. Mohlo by se stát že

zodpovědnosti v rámci implementace navrhovaných změn by vyžadovala nábor nových členů zodpovědných za změny a zavedení outsourcingu.

Finanční riziko, týkající se finanční náročnosti na implementaci nových návrhů by jako protiopatření bylo zásadní provést prioritizaci změn, které by byly nejpřínosnější pro firmu a rozložit je do delšího časového horizontu. Všechny navrhované změny nemusí být provedeny najednou. Při finančním plánování by firma Notino zohlednila přípravu návrhů pro nový fiskální rok, který je od 1.5.2025 do 30.4.2026. Firma by zohlednila naplánování finančních prostředků a přizpůsobila náklady na návrhy vzhledem k aktuálním potřebám a možnostem během nového fiskálního roku.

Matice rizik před ošetřením, zhodnocuje pravděpodobnost výskytu (Pst) a dopad rizik. V zeleném poli je označeno nízké riziko (NR), žluté pole znázorňuje riziko střední (SR) a červené pole znázorňuje vysoké riziko (VR). Jednotlivá rizika s označením R1, R2, R3, R4, R5, R6 se nachází podle závažnosti v jednotlivých polích.

Tabulka 15: Matice rizík (před opatřením)
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pst/Dopad	Velikost rizika				
5 = Velmi vysoká	SR	SR	VR	VR	VR
4 = Vysoká	NR	SR	SR	VR	R6 VR
3 = Střední	NR	SR	SR	R1 VR R4 R5	VR
2 = Nízká	NR	NR	R2 SR	R3 SR	VR
1 = Velmi nízká	NR	NR	NR	SR	SR
	1 = Velmi nízký	2 = Nízký	3 = Střední	4 = Vysoký	5 = Velmi vysoký

Na základě zavedených protiopatření dochází ke snížení rizik na úroveň nízkou či střední. Následně je potřeba rizika dále sledovat, monitorovat a provádět kontrolu.

Tabulka 16: Matice rizík (po opatření)
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pst/Dopad	Velikost rizika				
5 = Velmi vysoká	SR	SR	VR	VR	VR
4 = Vysoká	NR	SR	SR	VR	VR
3 = Střední	NR	SR	SR	VR	VR
2 = Nízká	NR	NR	R5 SR R1 R4	SR R6	VR
1 = Velmi nízká	NR	NR R2	NR R3	SR	SR
	1 = Velmi nízký	2 = Nízký	3 = Střední	4 = Vysoký	5 = Velmi vysoký

4.6 Prioritizace návrhů

K efektivní implementaci navržených změn je nezbytnou součástí návrhy prioritizovat a to jak na základě skutečnosti s vysokými náklady na firmy nebo časových možnostech. Návrhy jsou prioritizovány dle analýzy rizik, finanční a časové náročnosti. Realizace nejdůležitějších a nejvýznamnějších změn by proběhla jako první a složitější nebo finančně náročnější změny na provedení by byly rozloženy do delšího časového horizontu. Tabulka uvedená pod textem rozděluje návrhy podle dopadu na firmu Notino.

Tabulka 17: Návrhy podle dopadu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Návrh	Náročnost	Dopad	Priorita
Ergonomie v rámci hybridních modelů práce	Střední	Vysoký	Vysoká
Instalace hrazdy jako podpora well-beingu	Nízká	Střední	Nižší
Rozšíření benefitu sick days o 1 den	Vysoká	Vysoký	Střední
Tvorba reportů a zlepšení interní komunikace	Nízká	Vysoký	Vysoká
Zavedení komplexních vzděůávacích programů	Vysoká	Vysoká	Střední

Nejvyšší prioritu představuje návrh zavedení ergonomie v rámci hybridních modelů práce a tvorba reportů a zlepšení interní komunikace, které představují relativně rychlou realizaci a vysoký dopad. Střední prioritu představuje rozšíření ročně se opakujícího benefitu sick days a zavedení komplexních vzdělávacích programů. Jako nižší prioritou byl označen návrh na instalaci hrazdy jako podpora well-beingu, ale zároveň se jedná o návrh s nízkou náročností a snadnou proveditelností.

4.7 Časový horizont pro implementaci návrhů

Z důvodu finanční a časové náročnosti by byla implementace návrhů řízená časovým rámcem zohledňujícím potřebných kroků směřujících k implementaci návrhů. Tabulka uvedená níže rozděluje návrhy do klíčových kategorií časového rámce.

Tabulka 18: Časové rozdelení návrhů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Časový rámec	Návrh	Postupné kroky
Krátkodobé (do 3 měsíců)	Tvorba reportů a interní komunikace	rychlé zavedení, nižší náklady a změny
	Zavedení hrazdy jako podpora well-beingu	rychlé zavedení, minimální náklady
Střednědobé (3-6 měsíců)	Ergonomie v rámci hybridních modelů práce	vyšší investice do ergonomického vybavení
Dlouhodobé (6 + měsíců)	Zavedení komplexních vzdělávacích programů	analýza potřeb vzdělávání, tvorba časových možností, přizpůsobení pracovnímu rozvrhu, zapojení externích dodavatelů
	Rozšíření benefitu sick days o 1 den	změny a úpravy v interních procesech, komunikace, vyšší náklady

Návrhy lze tedy rozdělit do tří skupin, a to konkrétně v rámci časového harmonogramu na návrhy krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé. Zavedení krátkodobých návrhů by bylo předpokládáno do 3 měsíců. Jedná se o návrh tvorby reportů a zlepšení interní komunikace, jehož zavedení lze předpokládat rychle a nese sebou nižší náklady a změny. Zavedení hrazdy jako podpora well-beingu by vyžadovala opět nižší náklady na realizaci a zároveň se jeví jako velice efektivní forma k podpoře zdraví.

Do střednědobých návrhů, které vyžadují realizaci v průběhu 3-6 měsíců by bylo vhodné zařadit návrh zavedení ergonomického vybavení v rámci hybridních modelů práce, který obnáší vyšší investici, ale zároveň je jednorázovým nákladem, který může být firmou uzpůsoben dle potřeby a priority realizace.

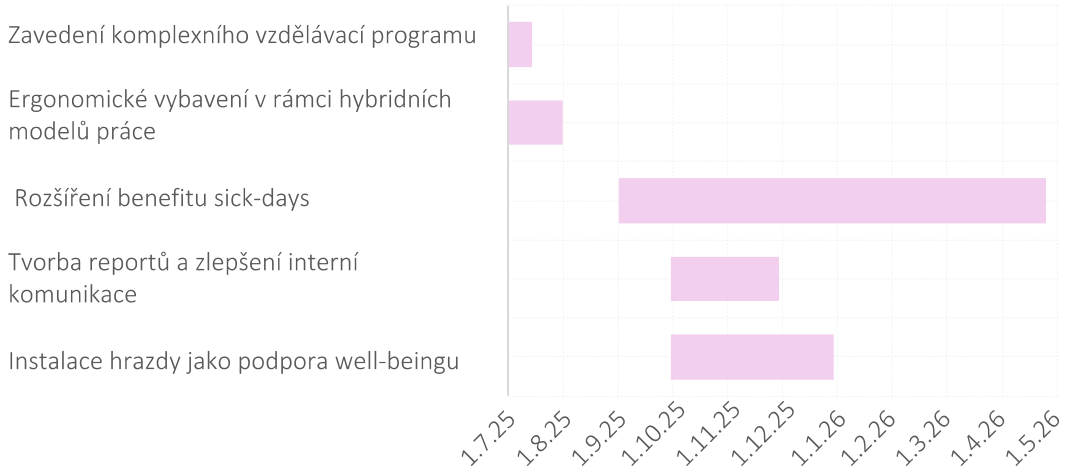
Mezi dlouhodobý návrh, který by obnášel více jak šest měsíců na realizaci a je potřeba pečlivého plánování, je návrh v oblasti zavedení komplexních vzdělávacích programů. Jeho klíčové kroky by vyžadovaly tvorbu časových možností, přizpůsobení pracovnímu rozvrhu a zapojení externích dodavatelů. Druhý návrh, který vyžaduje určitou přípravu a úpravu firemních procesů, by bylo rozšíření benefitu sick days o 1 den za kalendářní rok, který je výrazně náročný na realizaci, je opakovaným nákladem a žádá si změny v interních procesech a vyžaduje vyšší náklady.

4.8 Harmonogram a zodpovědnosti v rámci implementace změn

K úspěšnému zajištění navrhovaných změn v rámci ergonomického vybavení, podpory well-beingu a vzdělávání je zásadní definovat konkrétní odpovědnosti a role. Následující část bude věnována přidělení odpovědností na změny a konkrétní návrhy v oblasti řízení lidských zdrojů.

Tabulka 19: Harmonogram a odpovědnosti za návrh
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Návrh	Začátek	Konec	Doba trvání (dní)	Odpovědnost
Zavedení komplexního vzdělávací programu	1.10.2025	1.1.2026	92	Vedoucí zodpovědný za školící programy, vzdělávání a rozvoj
Ergonomické vybavení v rámci hybridních modelů práce	1.10.2025	1.12.2025	61	HR oddělení
Rozšíření benefitu sick days	1.9.2025	1.5.2026	242	HR oddělení
Tvorba reportů a zlepšení interní komunikace	1.7.2025	1.8.2025	31	specialisté CC a HR
Instalace hrazdy jako podpora well-beingu	1.7.2025	14.7.2025	13	Facility manager



Graf 21: Ganttův diagram času zavedení návrhů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

4.9 Celkové náklady na návrhy

Následující tabulka představuje celkové vyčíslení návrhů a doporučení týkající se efektivnějšího fungování řízení lidských zdrojů. V tomto ohledu bylo počítáno s maximální vynaloženou částkou při zavedení všech návrhů pro všechny zaměstnance. První návrh v rámci ergonomického vybavení pro zaměstnance, kteří ve firmě Notino pracují déle než 1 rok, tedy pro 195 zaměstnanců při úvaze maximální nutné částky na pokrytí všech typů navrhovaného vybavení by činilo 2 620 605 Kč, a to jednorázově. Nižší náklad představuje jednorázovou instalaci hrazdy na pracovišti vedoucí k podpoře well-beingu, na který by bylo nutné vynaložit 2 250 Kč. Třetí návrh představuje rozšíření benefitu sick days o 1 den, a tím by se náklady pro zaměstnavatele zvýšili o 483 243 Kč ročně. V tomto případě se jedná o opakující se roční částku, a také nejnáročnější na provedení. Následujícím návrhem byla tvorba reportů a zlepšení komunikace ze strany vedoucích pracovníků, přičemž by náklady nebyly nutné vyčíslit, protože by byl návrh zaveden do jejich pracovní doby. Poslední návrh, týkající se zavedení komplexních vzdělávacích programů by zvýšil náklady pro společnost o 780 125 Kč. V tomto ohledu bylo opět počítáno s maximální částku při úvaze, že by všech 237 zaměstnanců oddělení Customer Care využilo tento návrh. Při tvorbě skupin, kde je maximální počet 12 zaměstnanců pro školení by bylo nutností vytvořit 19 skupin. Celkové náklady na návrhy tedy představují částku 3 886 223 Kč, přičemž rozšíření sick days o 1 den představuje opakující se roční částku. V tomto ohledu by firma Notino konkrétní návrhy a doporučení brala v úvahu na následující fiskální období, popřípadě v polovině fiskálního roku a zvážila jejich realizaci dle priorita při přípravě rozpočtu.

Tabulka 20: Celkové vyčíslení návrhů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Návrh	Celkové vynaložené náklady
Ergonomické vybavení hybrid pro zaměstnance pracující déle jak 1 rok pro 195 zaměstnanců	2 620 605 Kč
Instalace hrazdy well-being	2 250 Kč
Zavedení 1 sick day navíc pro 237 zaměstnanců (opakovaná roční částka)	483 243 Kč
Tvorba reportů a zlepšení komunikace	–
Zavedení komplexního vzdělávacího programu při úvaze zájmu na všechny zaměstnance (19 skupin)	780 125 Kč
	3 886 223 Kč

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo provést návrh změn konceptu řízení lidských zdrojů ve firmě Notino, analyzovat současné interní prostředí a na základě získaných dat navrhnout konkrétní opatření a změny, které budou vést ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců, jejich motivaci, angažovanosti a loajalitě.

První část diplomové práce se zaměřovala na teoretické poznatky, které sloužily k pochopení klíčových oblastí lidských zdrojů. Druhá část práce byla zaměřena na analýzu současného stavu řízení lidských zdrojů ve společnosti Notino, ve které bylo hlouběji rozpracováno interní prostředí a byly zhodnoceny silné a slabé stránky vybrané společnosti. Následně byla provedena výzkumná část práce, ve které byly pomocí dotazníkového šetření zjištěny klíčové aspekty, které hrají významnou roli spokojenosti a angažovanosti zaměstnanců a oblasti, které mají prostor pro zlepšení. Na základě výsledků byly formulovány konkrétní návrhy a doporučení ke zefektivnění a optimalizaci lidských zdrojů.

Třetí část diplomové práce byla věnována návrhům a doporučením, konkrétně v oddělení Customer Care – zákaznické péče, které by vedly ke zvýšení spokojenosti, zlepšení podmínek na pracovišti a celkovému rozvoji firmy Notino. Návrhová část zkoumala současné trendy řízení lidských zdrojů a konkrétně byla zaměřena na oblasti hybridních modelů práce, well-being zaměstnanců a vzdělávacích systémů. V tomto ohledu bylo navrženo pět klíčových návrhů ke zlepšení pracovního prostředí, podpoře duševního zdraví a rozvoje. První návrh se týkal zavedení ergonomického vybavení v hybridních podmínkách a to konkrétně zavedení ergonomické židle, polohovatelného stolu, brýlí blokujících modré světlo, ergonomického stojanu na monitor, stolní LED lampu, ergonomickou podložku pod myš a podložkou pod nohy. Druhý návrh se týkal instalace hrazdy v kancelářích Notino, konkrétně v relaxační zóně a přispíval by tak k well-beingu zaměstnanců. Třetím návrhem bylo rozšíření benefitu sick days a jeho navýšení o jeden den pro každého zaměstnance Customer Care, přičemž je počet sick days rozdělen dle délky pracovního poměru. Čtvrtý návrh představuje pravidelnou zpětnou vazbu ze strany teamleaderů pro každého zaměstnance ve svém týmu. Posledním klíčových návrhem bylo zavedení komplexního vzdělávacího program zaměřeného na komunikaci, psychohygienu a posílení asertivity. Implementace těchto opatření by

zabezpečila nižší fluktuaci zaměstnanců, vyšší angažovanost a loajalitu, lepší pracovní atmosféru a vyšší produktivitu. Všechny návrhy byly finančně vyčísleny a vzhledem k vyšším nákladům i prioritizovány. Firma Notino by konkrétní návrhy a doporučení brala v úvahu na následující fiskální období, popřípadě v polovině fiskálního roku a zvážila jejich realizaci při přípravě rozpočtu. Celkové vyčíslení jednorázových nákladů pro navrhované změny bylo vyčísleno na 3 402 980 Kč. Opakované roční náklady v rámci zvýšení sick days zahrnují dalších 483 243 Kč ročně.

V poslední části diplomové práce byla provedena i analýza rizik zaměřující se na návrhy a jejich případné opatření v rámci implementace doporučených změn. Tato část zahrnovala prioritizaci návrhů, časový harmonogram zavedení změn a zodpovědnosti za jednotlivé návrhy.

Vzhledem k tomu, že firma Notino se zaměřuje na dosahování stanovených strategických cílů a dbá na zvýšení spokojenosti svých zaměstnanců, dlouhodobou loajalitu a angažovanost, tak navrhovaná opatření reflektují firemní priority. Zohlednění návrhů by podpořilo dlouhodobé zlepšení v rámci firemní kultury, snížení fluktuace, zvýšení zaměstnanecké produktivity a podporu duševního i fyzického zdraví.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Knižní zdroje:

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy - 13. vydání*. Grada, 2015. ISBN 978-80-247-9882-0

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Expert. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Expert. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

DEPOO, Lucie; ŠNÝDROVÁ, Markéta; ŠNÝDROVÁ, Ivana; JEŽKOVÁ PETRŮ, Gabriela a URBANCOVÁ, Hana. *Motivace pracovního jednání*. Edice učebních textů. [Praha]: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2021. ISBN 978-80-88330-20-2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Beckovy ekonomické učebnice. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4

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

HORVÁTHOVÁ, Petra; BLÁHA, Jiří a ČOPÍKOVÁ, Andrea. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

KLEIBL, Jiří; DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a ŠUBRT, Bořivoj. *Řízení lidských zdrojů*. Beckovy ekonomické učebnice. Praha: C.H.Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Psyché. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Psyché. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.

KORECKÝ, Michal a TRKOVSKÝ, Václav. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Expert. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3221-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách: 4., aktualizované a doplněné vydání*. Grada, 2011. ISBN 978-80-247-7083-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Manažer. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0602-4.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. Manažer. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0403-X.

SMEJKAL, Vladimír a RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích: 4., aktualizované a rozšířené vydání*. Grada. ISBN 978-80-247-8787-9.

STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Malé a střední podnikání. Praha : Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097-X.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Grada, 2014. ISBN 978-80-247-9364-1

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty: 2., aktualizované a doplněné vydání*. Grada, 2016. ISBN 978-80-271-9527-5

URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Právo - edice pro právo a management. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. ISBN 978-80-905247-4-3.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Manažer. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

URBANCOVÁ, Hana a VRABCOVÁ, Pavla. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2023. ISBN 9788027136759.

Elektronické zdroje:

AKTUALNE.CZ. Foto: Tak vypadá zasedačka roku. Projděte si kanceláře, kde se dobře pracuje. [online]. 2018 [2025-03-18]. Dostupné z: https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/foto-tak-vypada-zasedacka-roku-projdete-si-kancelare-kde-se/r~9d348c1e1d5411e885e30cc47ab5f122/r~7437c3481d4611e89509ac1f6b220ee8/

ALZA.CZ. AlzaErgo FR120 černá. [online]. 2025 [cit 2025-03-18]. Dostupné z: *https://www.alza.cz/alzaergo-fr120-cerna-d6102945.htm*

ALZA.CZ. Glassa Blue Light Blocking Glasses. [online]. 2025 [cit 2025-03-18]. Dostupné z: *https://www.alza.cz/glassa-blue-light-blocking-glasses-pcg-03-cerna?dq=6793024*

ALZA.CZ. Trust Bigfoot XL. [online]. 2025 [cit 2025-03-18]. Dostupné z: *https://www.alza.cz/trust-bigfoot-xl-d6113709.htm*

BLAUPUNKT. Blaupunkt Lampa Biurkowa LED. [online]. 2025 [cit 2025-03-18]. Dostupné z: *https://blaupunkt.com/c_ee/produkt/blaupunkt-lampa-biurkowa-led-6w-cct-czarna-sciemnialna-przelacznikiem-barwy-swiatla/*

DALVI, Omkar Harishchandra, SAWANT, Sambhaji Bajirao, MOHITE, R. A., SAWANT, Shital Sambhaji a BAJAJ, K. K. 360-degree feedback as a tool for improving employee performance. *Tuijin Jishu/Journal of Propulsion Technology*. 2023, roč. 44, č. 4, s. 1938–1945. ISSN 1001-4055. Dostupné z: https://doi.org/10.52458/23484969.2020.v7.iss4.kp.a1 [cit. 2024-10-15].

DELOITTE INSIGHTS. Designing work for well-being [online]. 2020. Dostupné z: https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/designing-work-employee-well-being.html [cit. 2024-010-21].

DELOITTE. Superlearning: Reskilling, upskilling and outskilling for a future-proof workforce [online]. 2020. Deloitte Insights. Dostupné z: https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/technology-and-the-future-of-work/reskilling-the-workforce.html [cit. 2024-10-21].

FORBES. Sky is the limit [online]. Dostupné z: https://nabitajizda.forbes.cz/sky-is-the-limit [cit. 2025-02-7].

IGBAJI, Patrick Montok; OKPO, Ene-Ita Ene; UFOT, Josiah Josiah; JOHNSON, Orisa; LATEEFAH, Yahaya-Idinye et al. A Conceptual Review on Compensation Management and Employee Productivity. Online. *Frontiers in Management Science*. 2024, roč. 3, č. 1, s. 1-5. ISSN 27888592. Dostupné z: https://doi.org/10.56397/FMS.2024.02.01. [cit. 2024-10-16].

KAMENIK.SK. Hrazda na cvičenie. [online]. 2025 [cit 2025-03-18]. Dostupné z: *https://www.kamenik.sk/hrazda-na-cvicenie-s2-dav-lyziarsky-stahovak/*

MALL.CZ. Fiber Mounts FRIOS stolní držák na monitor. [online]. 2025 [cit 2025-03-18]. Dostupné z: *https://www.mall.cz/drzaky-stolky-televize/fiber-mounts-frios-stolni-drzak-na-monitor-100149257702)*

McKinsey Global Institute. The future of work after COVID-19: Executive Summary.[online]. 2021. Dostupné z: https://www.mckinsey.com/mgi/overview (konkrétně https://www.weld.gov/files/sharedassets/public/v/1/departments/human-services/documents/the-future-of-work-after-covid-19-executive-summary.pdf)

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČR. Obchodní rejstřík: Úplný výpis subjektu [online]. Dsostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=319825&typ=UPLNY [cit. 2025-02-5].

NOTINO. Logo Notino. [online]. [cit. 2025-03-18]. Dostupné z: https://www.notino.cz/logo/

NOTINO. O nás [online]. Dostupné z: https://www.notino.cz/o-nas/?utm_source=chatgpt.com [cit. 2025-02-7].

POSADTESE.CZ. Zdravotní židle Spinergo Business. [online]. 2025 [cit 2025-03-18]. Dostupné z: https://posadtese.cz/produkty/zidle/zdrave-sezeni/zdravotni-zidle-spinergo-business/

RASMUSSEN, Thomas a ULRICH, Dave. Learning from practice: how HR analytics avoids being a management fad. Journal of Business Research [online]. 2015, roč. 68, č. 8, s. 1717–1726. Dostupné z: https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.05.008 . [cit. 2024-10-19].

SULL, D., SULL, C. a BERSIN, J. Five ways leaders can support remote work, *MIT Sloan Management Review*. [online]. 2021. Dostupné z: https://sloanreview.mit.edu/article/five-ways-leaders-can-support-remote-work/ [cit. 2025-2-28].

TZB-INFO. Kancelář: Ale vleze se nám to všechno? [online]. 2018 [cit 2025-03-18]. Dostupné z: *https://stavba.tzb-info.cz/architektura-staveb/16851-kancelar-ale-vleze-se-nam-to-sem-vsechno-1-dil*

UNIVERSITY OF KANSAN. Health and wellness. Promoting work-life balance [online]. 2023. Dostupné z: https://onlinemba.ku.edu/experience-ku/mba-blog/promoting-work-life-balance [cit. 2024-10-21].

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Maslowova pyramida lidských potřeb 26
Obrázek 2: Přístup pracovníků k výkonu práce 30
Obrázek 3: Cyklus řízení pracovního výkonu 31
Obrázek 4: Model třistašedesátistupňové zpětné vazby 33
Obrázek 5: Logo společnosti Notino 45
Obrázek 6: Notino 49
Obrázek 7: Stanovené cíle 49
Obrázek 8: Zkrácení doby doručení 51
Obrázek 9: Kritéria 51
Obrázek 10: Organizační struktura společnosti Notino 53
Obrázek 11: Organizační struktura oddělení CC 53
Obrázek 12: Relaxační zóna 57
Obrázek 13: Polohovatelná židle 84
Obrázek 14: Polohovatelný stůl 84
Obrázek 15: Ergonomická podložka pod nohy 85
Obrázek 16: Ergonomický stojan na monitor 85
Obrázek 17: Stolní LED lampa s regulovatelným osvětlením 86
Obrázek 18: Ergonomická podložka pod myš 86
Obrázek 19: Brýle blokující modré světlo 87
Obrázek 20: Mobilní hrazda na cvičení 89

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Hodnocení pracovního výkonu a jeho porovnání s řízením pracovního výkonu 34
Tabulka 2: Měsíční příspěvek do Cafeterie 60
Tabulka 3: Členství Multisport 61
Tabulka 4: Ekonomické zhodnocení ergonomického vybavení 87
Tabulka 5: Prioritizace ergonomického vybavení 88
Tabulka 6: Ekonomické zhodnocení vybavení cvičební hrazdy 90
Tabulka 7: Ekonomické zhodnocení návrhu 91
Tabulka 8: Ekomické zhodnocení návrhu dle délky pracovního poměru 91
Tabulka 9: Ekonomické zhodnocení návrhu 93
Tabulka 10: Výpis kurzů 95
Tabulka 11: Ekonomické zhodnocení návrhů 96
Tabulka 12: Výpočet nákladů při tvorbě skupin 96
Tabulka 13: Vysvětlení skratek 99
Tabulka 14: Rizika 99
Tabulka 15: Matice rizík (před opatřením) 101
Tabulka 16: Matice rizík (po opatření) 102
Tabulka 17: Návrhy podle dopadu 102
Tabulka 18: Časové rozdelení návrhů 103
Tabulka 19: Harmonogram a odpovědnosti za návrh 104
Tabulka 20: Celkové vyčíslení návrhů 105

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Jak často využíváte možnost homeofice – práce z domova? 64
Graf 2: Považujete současný model práce (kombinace kancelář/práce z domova) za vhodný pro svou roli na příslušném oddělení? 64
Graf 3: Které z následujících přínosů hybridní práce jsou pro vás nejdůležitější?..... 65
Graf 4: Cítíte, že máte při hybridní práci dostatečnou podporu od svého nadřízeného? 66
Graf 5: Který typ pracovního modelu vám nejvíce vyhovuje?..... 66
Graf 6: Jak hodnotíte rovnováhu mezi pracovním a osobním životem při aktuálním pracovním uspořádání? 67
Graf 7: Jak hodnotíte podporu firmy při práci z domova (např. poskytnutí vybavení, technologie, IT podpora)?..... 68
Graf 8: Jaké překážky nejčastěji pociťujete při práci z domova? (můžete vybrat více odpovědí) 68
Graf 9: Máte ve firmě dostatečný přístup k programům na podporu fyzického nebo duševního zdraví? 69
Graf 10: Které z následujících programů na podporu fyzického nebo duševního zdraví využíváte ve firmě? (můžete vybrat více odpovědí)..... 70
Graf 11: Co by podle vás nejvíce přispělo ke zlepšení vašeho well-beingu?..... 71
Graf 12: Jak často využíváte benefity zaměřené na podporu duševního zdraví poskytované Notinem (např. koučink, psychologická podpora, relaxační programy)? . 72
Graf 13: Jak důležitý je pro vás pocit ocenění za vaši práci z hlediska vaší pohody? ... 72
Graf 14: Jak často se během pracovního dne cítíte vystresovaný/á?..... 73
Graf 15: Jak hodnotíte přístup firmy k prevenci vyhoření (např. školení, snížení nadměrného pracovního zatížení)? Vyhoření (burnout) můžeme chápat jako stav fyzického, emočního a duševního vyčerpání, ke kterému dochází v důsledku dlouhodobého stresu nebo nadměrného pracovního zatížení. 74
Graf 16: Jaké další kroky by podle vás firma měla podniknout ke zlepšení well-beingu zaměstnanců? 75
Graf 17: Co Vás nejvíce motivuje k účasti na vzdělávacích programech? (můžete vybrat více odpovědí)..... 76
Graf 18: Které z následujících oblastí byste chtěli více rozvíjet?..... 76

Graf 19: Které z následujících oblastí byste chtěli více rozvíjet? 77
Graf 20: Jaký by byl nejdůležitější krok ke zlepšení současného systému řízení lidských zdrojů? 78
Graf 21: Ganttův diagram času zavedení návrhů 104
Graf 22: Jak často využíváte možnost homeofiicu – práce z domova? VIII
Graf 23: Považujete současný model práce (kombinace kancelář/práce z domova) za vhodný pro svou roli na příslušném oddělení? VIII
Graf 24: Které z následujících přínosů hybridní práce jsou pro vás nejdůležitější? IX
Graf 25: Cítíte, že máte při hybridní práci dostatečnou podporu od svého nadřízeného? IX
Graf 26: Jaké technologie nebo nástroje vám nejvíce pomáhají při práci z domova? X
Graf 27: Který typ pracovního modelu vám nejvíce vyhovuje? X
Graf 28: Jak hodnotíte rovnováhu mezi pracovním a osobním životem při aktuálním pracovním uspořádání? XI
Graf 29: Který z následujících aspektů hybridní práce považujete za největší výhodu? XI
Graf 30: Cítíte, že hybridní model práce umožňuje dostatečnou týmovou spolupráci? XII
Graf 31: Jak hodnotíte podporu firmy při práci z domova? XII
Graf 32: Jak často se během hybridní práce setkáváte s komunikačními problémy v týmu? XIII
Graf 33: Jaké překážky nejčastěji pociťujete při práci z domova? XIII
Graf 34: Myslíte si, že hybridní pracovní model pozitivně ovlivňuje vaši motivaci k práci? XIV
Graf 35: Co byste vylepšili na současném hybridním pracovním modelu? XIV
Graf 36: Jak hodnotíte svůj celkový pracovní well-being? XV
Graf 37: Které faktory nejvíce ovlivňují váš pracovní well-being? XV
Graf 38: Máte ve firmě dostatečný přístup k programům na podporu fyzického nebo duševního zdraví? XVI
Graf 39: Které z následujících programů na podporu fyzického nebo duševního zdraví využíváte ve firmě? XVII
Graf 40: Co by podle vás nejvíce přispělo ke zlepšení vašeho well-beingu? XVIII

Graf 41: Jak často využíváte benefity zaměřené na podporu duševního zdraví poskytované Notinem? XVIII
Graf 42: Zajišťujete si případně benefity na podporu duševního zdraví sami, mimo zaměstnání? XIX
Graf 43: Jaké aktivity nejvíce přispívají k vaší spokojenosti na pracovišti? XIX
Graf 44: Cítíte, že firma poskytuje dostatečné podmínky pro rovnováhu mezi pracovním a osobním životem? XX
Graf 45: Jak důležitý je pro vás pocit ocenění za vaši práci z hlediska vaší pohody? . XX
Graf 46: Jak hodnotíte kvalitu pracovního prostředí? XXI
Graf 47: Který z následujících faktorů nejvíce přispívá k vašemu pocitu pohody v práci? XXI
Graf 48: Jak často se během pracovního dne cítíte vystresovaný/á? XXII
Graf 49: Jak hodnotíte přístup firmy k prevenci vyhoření? XXII
Graf 50: Jaké další kroky by podle vás firma měla podniknout ke zlepšení well-beingu zaměstnanců? XXIII
Graf 51: Jak často se účastníte vzdělávacích programů nebo školení nabízených firmou? XXIII
Graf 52: Jak hodnotíte kvalitu vzdělávacích programů ve firmě? XXIV
Graf 53: Považujete nabízené vzdělávací programy za přínosné pro váš profesní rozvoj? XXIV
Graf 54: Kterou formu vzdělávání preferujete? XXIV
Graf 55: Co Vás nejvíce motivuje k účasti na vzdělávacích programech? XXV
Graf 56: Které z následujících oblastí byste chtěli více rozvíjet? XXV
Graf 57: Jak často uplatňujete nové poznatky získané během vzdělávacích programů ve své každodenní práci? XXVI
Graf 58: Jaké další vzdělávací nebo rozvojové aktivity by podle vás firma měla nabídnout? XXVI
Graf 59: Jak důležité jsou pro vás následující faktory při rozhodování o účasti na vzdělávacím programu? XXVII
Graf 60: Jaký by byl nejdůležitější krok ke zlepšení současného systému řízení lidských zdrojů? XXVII

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Dotazník I
Příloha č. 2: Odpovědi respondentů VIII

PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Dotazník

Váš pohled na pracovní prostředí ve firmě Notino

Milá kolegyně, milý kolego,

Mé jméno je Sabina Vokounová a jsem Vaší kolegyní na pozici **Customer Care v německém týmu**. Zároveň jsem studentkou Vysokého učení technického v Brně. V rámci své diplomové práce na téma „Návrh změn v konceptu řízení lidských zdrojů" se zaměřuji na to, jak Notino pomocí různých nástrojů podpory a vzdělávání přispívá ke zvýšení efektivity a spokojenosti svých zaměstnanců.

Ráda bych Vás požádala o vyplnění následujícího dotazníku, abych mohla na základě výsledků navrhnout konkrétní doporučení a změny. Vaše odpovědi jsou zcela anonymní a budou použity výhradně pro akademické účely.

Vyplnění dotazníku zabere přibližně 15-20minut. Vaše účast je pro mě velmi důležitá a pomůže vytvořit relevantní návrhy, které mohou mít reálný dopad na praxi v Notinu. Realizace dotazníků bude probíhat od 6.1.2025 do 20.1.2025.

Předem Vám děkuji za Váš čas a ochotu přispět svým pohledem na tuto problematiku.

S přátelským pozdravem,

Bc. Sabina Vokounová

1. Téma: Hybridní a flexibilní modely práce

K lepšímu pochopení ráda upřesním téma následovně. Hybridní model práce kombinuje práci na dálku (např. z domova) a práci z kanceláře. Tento model umožňuje využívat výhody obou forem práce – jako je flexibilita práce z domova a možnost spolupráce s kolegy v kanceláři.

1 Jak často využíváte možnost homeofficu – práce z domova?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

☐ Nikdy ☐ Příležitostně (1–2 dny v měsíci) ☐ Pravidelně (1–2 dny v týdnu) ☐ Většinu času (3 a více dní v týdnu)

2 Považujete současný model práce (kombinace kanceláří/práce z domova) za vhodný pro svou roli na příslušném oddělení?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

☐ Ano, zcela vyhovující ☐ Částečně vyhovující ☐ Spíše nevyhovující ☐ Zcela nevyhovující

3 Které z následujících přínosů hybridní práce jsou pro vás nejdůležitější? (můžete vybrat více odpovědí)

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

☐ Tvorba lepší rovnováhy mezi pracovním a osobním životem ☐ Umožňuje vyšší produktivitu ☐ Snižuje stres spojený s dojížděním ☐ Umožňuje nastavení flexibilního rozvrhu práce

4 Cítíte, že máte při hybridní práci dostatečnou podporu od svého nadřízeného?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

☐ Ano, vždy ☐ Většinou ano ☐ Spíše ne ☐ Ne, vůbec

5 Jaké technologie nebo nástroje vám nejvíce pomáhají při práci z domova?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

☐ Komunikační nástroje (např. MS Teams, Zoom,Outlook) ☐ Projektové nástroje (např. Trello, Asana) ☐ Přístup k firemním zdrojům (např. VPN, cloudové služby)
☐ Jiná (prosím uveďte) _____

6 Který typ pracovního modelu vám nejvíce vyhovuje?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

☐ Plná práce z kanceláře ☐ Kombinace kanceláře a práce z domova ☐ Plná práce z domova
☐ Jiný model (prosím uveďte) _____

7 Jak hodnotíte rovnováhu mezi pracovním a osobním životem při aktuálním pracovním uspořádání?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

☐ Velmi dobrá ☐ Spíše dobrá ☐ Spíše špatná ☐ Velmi špatná

8 Který z následujících aspektů hybridní práce považujete za největší výhodu?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

☐ Možnost plánovat si vlastní pracovní dobu ☐ Snížení dojíždění a spojených nákladů ☐ Vyšší produktivita v klidném prostředí domova
☐ Jiný aspekt (prosím uveďte) _____

9 Cítíte, že hybridní model práce umožňuje dostatečnou týmovou spolupráci?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

☐ Ano, plně umožňuje ☐ Spíše umožňuje ☐ Spíše neumožňuje ☐ Ne, vůbec neumožňuje

10 Jak hodnotíte podporu firmy při práci z domova (např. poskytnutí vybavení, technologie, IT podpora)?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

☐ Velmi spokojený/á ☐ Spíše spokojený/á ☐ Spíše nespokojený/á ☐ Velmi nespokojený/á

11 Jak často se během hybridní práce setkáváte s komunikačními problémy v týmu?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

☐ Nikdy ☐ Zřídka ☐ Často ☐ Velmi často

12 Jaké překážky nejčastěji pociťujete při práci z domova? (můžete vybrat více odpovědí)

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

☐ Nedostatečné vybavení (např. ergonomie, technologie) ☐ Rušivé vlivy v domácím prostředí ☐ Snížený pocit týmové podpory

☐ Jiná překážka (prosím uveďte) _____

13 Myslíte si, že hybridní pracovní model pozitivně ovlivňuje vaši motivaci k práci?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

☐ Ano, výrazně ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne, vůbec

14 Co byste vylepšili na současném hybridním pracovním modelu?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

☐ Častější možnost práce z domova ☐ Lepší technická podpora ☐ Jasnější pravidla a komunikace o hybridní práci ☐ Nic, model je již dostatečně efektivní

☐ Uveďte prosím Vaše postřehy nebo další doporučení pro hybridní / flexibilní modely práce _____

2. Téma Well-being zaměstnanců

K jasnějšímu pochopení tématu ráda stručně dovysvětlím, čeho se téma týká. Well-being zaměstnanců se zaměřuje na celkovou pohodu v práci a zahrnuje jak fyzické zdraví (např. ergonomické pracovní prostředí nebo programy na podporu zdraví), tak i duševní zdraví (např. nízká úroveň stresu, psychologická podpora) a pracovní spokojenost. Klíčovými faktory jsou rovnováha mezi pracovním a osobním životem, podpora ze strany zaměstnavatele a kvalita pracovního prostředí.

15 Jak hodnotíte svůj celkový pracovní well-being?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

☐ Velmi spokojený ☐ Spíše spokojený ☐ Spíše nespokojený ☐ Velmi nespokojený

16 Které faktory nejvíce ovlivňují váš pracovní well-being? (můžete vybrat více odpovědí)

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

☐ Pracovní prostředí ☐ Flexibilita práce ☐ Pracovní vztahy a podpora kolegů ☐ Nabídka benefitů zaměřených na zdraví a pohodu

☐ Jiná (prosím uveďte) _____

17 Máte ve firmě dostatečný přístup k programům na podporu fyzického nebo duševního zdraví?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

☐ Ano, zcela dostatečný ☐ Částečně dostatečný ☐ Spíše nedostatečný ☐ Zcela nedostatečný

18 Které z následujících programů na podporu fyzického nebo duševního zdraví využíváte ve firmě? (můžete vybrat více odpovědí)

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- ☐ Firemní fitness centrum nebo příspěvek na sportovní aktivity
- ☐ Programy na ergonomii (např. výškově nastavitelné stoly, kvalitní židle)
- ☐ Zdravotní prohlídky nebo konzultace přímo na pracovišti
- ☐ Psychologická podpora nebo koučink
- ☐ Relaxační zóny (např. odpočinkové místnosti)
- ☐ Workshopy zaměřené na zvládání stresu nebo prevenci vyhoření
- ☐ Programy na podporu rovnováhy mezi pracovním a osobním životem (např. flexibilní pracovní doba)
- ☐ Jiná (prosím uveďte) _____

19 Co by podle vás nejvíce přispělo ke zlepšení vašeho well-beingu?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- ☐ Větší využití flexibilní pracovní doby
- ☐ Možnost využívat relaxační nebo fitness programy
- ☐ Zvýšení podpory duševního zdraví (např. psychologické služby)
- ☐ Zlepšení pracovního prostředí
- ☐ Jiná (prosím uveďte) _____

20 Jak často využíváte benefity zaměřené na podporu duševního zdraví poskytované Notinem (např. koučink, psychologická podpora, relaxační programy)?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

☐ Nikdy ☐ Příležitostně ☐ Pravidelně (1–2x měsíčně) ☐ Velmi často (více než 2x měsíčně)

21 Zajišťujete si případně benefity na podporu duševního zdraví sami, mimo zaměstnání? (např. koučink, psychologická podpora, relaxační programy)?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

☐ Nikdy ☐ Příležitostně ☐ Pravidelně (1–2x měsíčně) ☐ Velmi často (více než 2x měsíčně)

22 Jaké aktivity nejvíce přispívají k vaší spokojenosti na pracovišti?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- ☐ Teambuildingy a společenské akce
- ☐ Sportovní aktivity podporované firmou
- ☐ Možnost práce z domova
- ☐ Jiný typ aktivit (prosím uveďte) _____

23 Cítíte, že firma poskytuje dostatečné podmínky pro rovnováhu mezi pracovním a osobním životem?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

☐ Ano, plně ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne, vůbec ne

24 Jak důležitý je pro vás pocit ocenění za vaši práci z hlediska vaší pohody?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

☐ Velmi důležitý ☐ Spíše důležitý ☐ Spíše nedůležitý ☐ Vůbec nedůležitý

25 Jak hodnotíte kvalitu pracovního prostředí (např. ergonomie, vybavení kanceláře, relaxační zóny)?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

☐ Velmi spokojený/á ☐ Spíše spokojený/á ☐ Spíše nespokojený/á ☐ Velmi nespokojený/á

26 Který z následujících faktorů nejvíce přispívá k vašemu pocitu pohody v práci?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

☐ Přátelská atmosféra v týmu ☐ Podpora ze strany nadřízených ☐ Možnost osobního růstu ☐ Dostatečná flexibilita pracovního režimu
☐ Jiná (prosím uveďte) ☐

27 Jak často se během pracovního dne cítíte vystresovaný/á?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

☐ Nikdy ☐ Občas ☐ Často ☐ Velmi často

28 Jak hodnotíte přístup firmy k prevenci vyhoření (např. školení, snížení nadměrného pracovního zatížení)? Vyhoření (burnout) můžeme chápat jako stav fyzického, emočního a duševního vyčerpání, ke kterému dochází v důsledku dlouhodobého stresu nebo nadměrného pracovního zatížení.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

☐ Velmi efektivní ☐ Spíše efektivní ☐ Spíše neefektivní ☐ Velmi neefektivní

29 Jaké další kroky by podle vás firma měla podniknout ke zlepšení well-beingu zaměstnanců?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

☐ Zavedení více relaxačních aktivit ☐ Rozšíření možností vzdělávání o duševním zdraví ☐ Zlepšení komunikace mezi zaměstnanci a vedením ☐ Nic dalšího, současný přístup je dostatečný

☐ Uveďte prosím Vaše postřehy nebo další doporučení pro hybridní/flexibilní modely práce ☐

3. Téma Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

30 Jak často se účastníte vzdělávacích programů nebo školení nabízených firmou?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

☐ Nikdy ☐ Příležitostně (1–2x ročně) ☐ Pravidelně (3–5x ročně) ☐ Velmi často (více než 5x ročně)

31 Jak hodnotíte kvalitu vzdělávacích programů ve firmě?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

☐ Velmi kvalitní ☐ Spíše kvalitní ☐ Spíše nekvalitní ☐ Velmi nekvalitní

32 Považujete nabízené vzdělávací programy za přínosné pro váš profesní rozvoj?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

☐ Ano, zcela přínosné ☐ Spíše přínosné ☐ Spíše nepřínosné ☐ Vůbec nepřínosné

33 Kterou formu vzdělávání preferujete?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

☐ Online kurzy a webináře ☐ Prezenční školení ☐ Kombinaci online a prezenční formy

☐ Jiný typ (prosím uveďte): _____

34 Co Vás nejvíce motivuje k účasti na vzdělávacích programech? (můžete vybrat více odpovědí)

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

☐ Zlepšení odborných dovedností ☐ Možnost kariérního postupu ☐ Získání nových certifikátů nebo kvalifikací ☐ Osobní zájem o dané téma

35 Které z následujících oblastí byste chtěli více rozvíjet?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

☐ Technické a odborné dovednosti ☐ Měkké dovednosti (např. komunikace, leadership) ☐ Digitální gramotnost ☐ Jazykové dovednosti

☐ Jiná (prosím uveďte) _____

36 Jak často uplatňujete nové poznatky získané během vzdělávacích programů ve své každodenní práci?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

☐ Velmi často ☐ Příležitostně ☐ Zřídka ☐ Nikdy

37 Jaké další vzdělávací nebo rozvojové aktivity by podle vás firma měla nabídnout?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

☐ Specializované technické kurzy ☐ Mentoringové programy ☐ Výměnné programy nebo stáže v zahraničí
☐ Jiný návrh (prosím uveďte)

38 Jak důležité jsou pro vás následující faktory při rozhodování o účasti na vzdělávacím programu? (Zaškrtněte všechny relevantní odpovědi)

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

☐ Obsah a přínos programu ☐ Časová flexibilita programu ☐ Možnost získání certifikátu ☐ Náklady na program (pokud je třeba přispět)
☐ Jiná (prosím uveďte)

39 Jaký by byl nejdůležitější krok ke zlepšení současného systému řízení lidských zdrojů?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

☐ Zavedení nových benefitů ☐ Lepší technologie pro hybridní práci ☐ Větší důraz na well-being ☐ Rozšíření vzdělávacích programů
☐ Jiné (prosím uveďte)

Děkuji Vám za čas a ochotu vyplnit můj dotazník. Vaše odpovědi budou pro mě velmi cenné a pomohou mi pochopit širší kontext v současné situaci a navrhnout změny, které mohou pozitivně přispět do pracovního prostředí ve firmě.

Pokud byste měli jakékoliv další podněty nebo otázky k tomuto výzkumu, neváhejte mě kontaktovat na vokounovasabina@gmail.com .

Ještě jednou Vám moc děkuji za Váš čas a spolupráci. Moc si toho vážím.

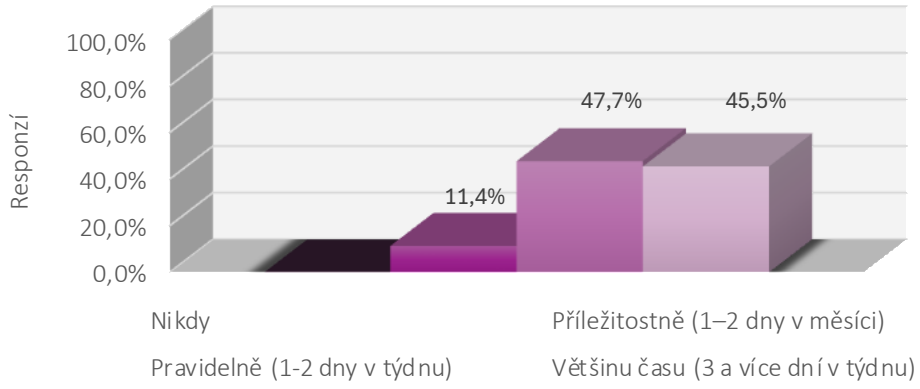
S přátelským pozdravem,

Bc. Sabina Vokounová

40 Pokud máte ještě nějaké připomínky, které byste chtěli sdílet, dávám Vám prostor k uvedení zde 😊

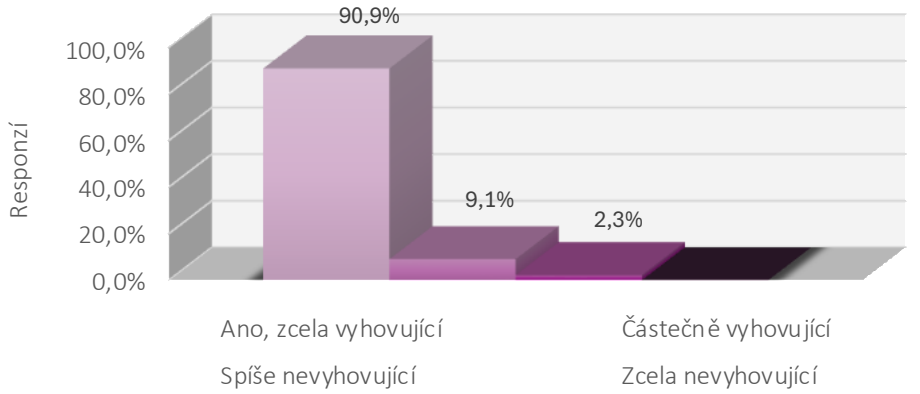
Příloha č. 2: Odpovědi respondentů

1. Jak často využíváte možnost homeoffiicu – práce z domova?



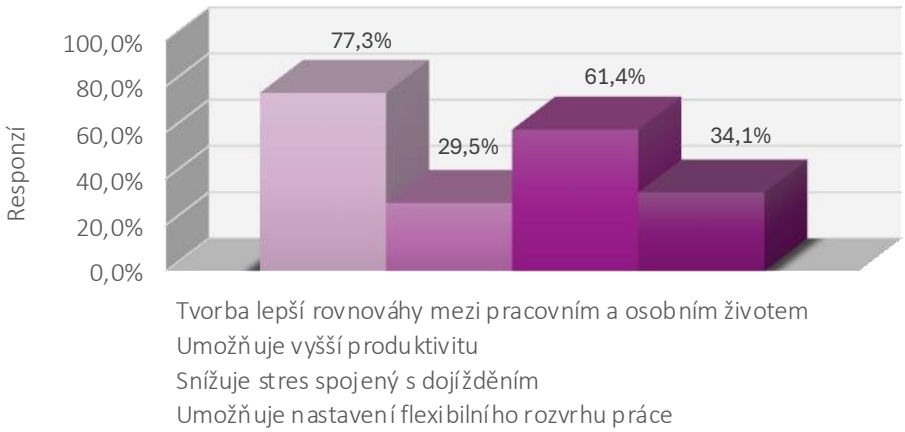
Graf 22: Jak často využíváte možnost homeoffiicu – práce z domova?
(Zdroj: Vlastní zpracování)

2. Považujete současný model práce (kombinace kancelář/práce z domova) za vhodný pro svou roli na příslušném oddělení?



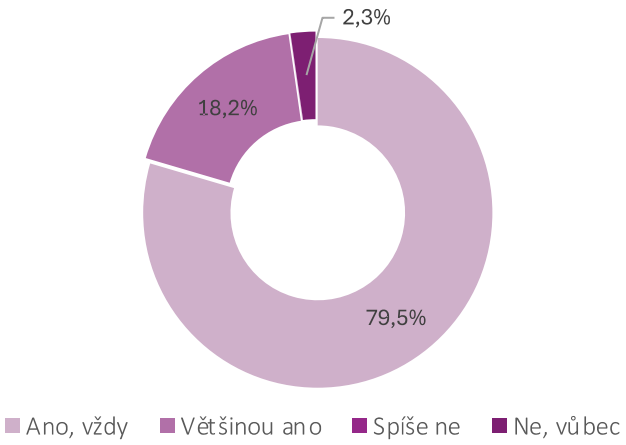
Graf 23: Považujete současný model práce (kombinace kancelář/práce z domova) za vhodný pro svou roli na příslušném oddělení?
(Zdroj: Vlastní zpracování)

3. Které z následujících přínosů hybridní práce jsou pro vás nejdůležitější? (můžete vybrat více odpovědí)



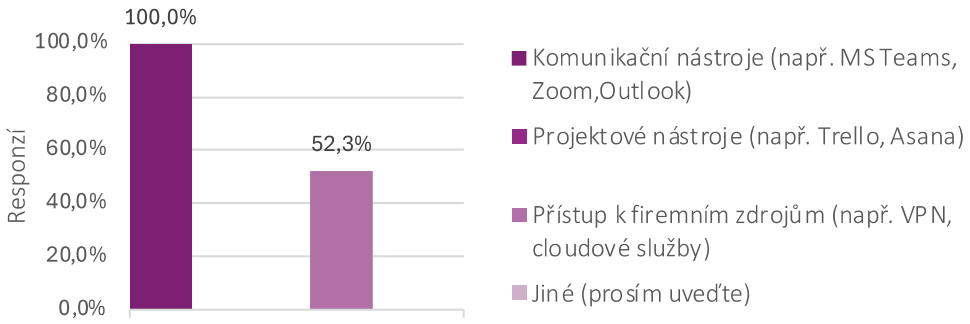
Graf 24: Které z následujících přínosů hybridní práce jsou pro vás nejdůležitější?
(Zdroj: Vlastní zpracování)

4. Cítíte, že máte při hybridní práci dostatečnou podporu od svého nadřízeného?



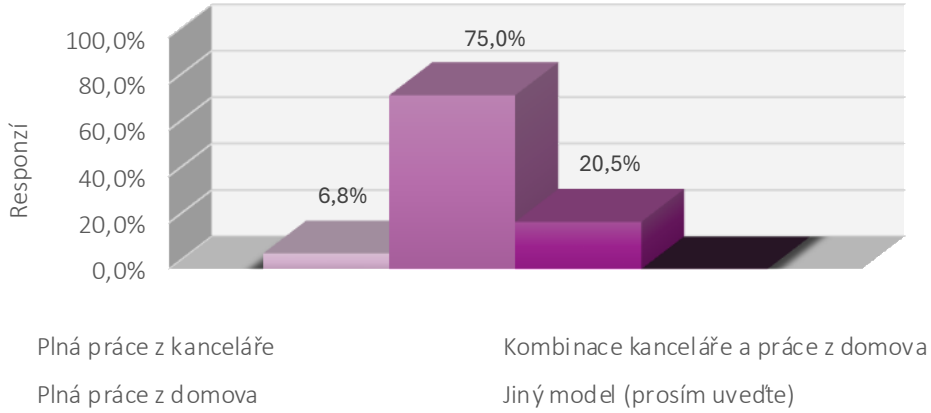
Graf 25: Cítíte, že máte při hybridní práci dostatečnou podporu od svého nadřízeného?
(Zdroj: Vlastní zpracování)

5. Jaké technologie nebo nástroje vám nejvíce pomáhají při práci z domova?



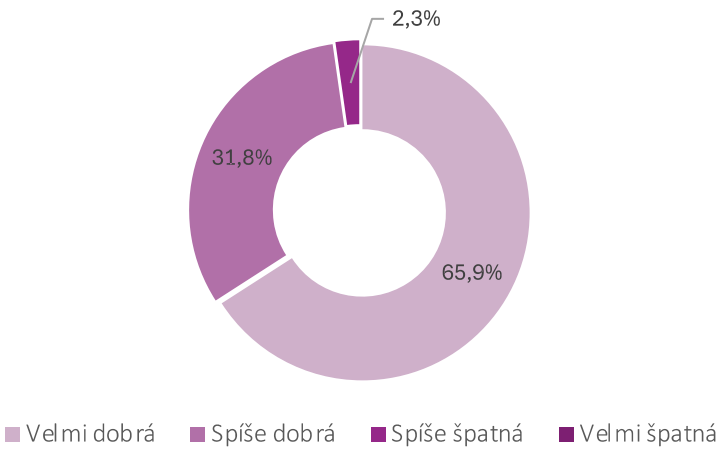
Graf 26: Jaké technologie nebo nástroje vám nejvíce pomáhají při práci z domova?
(Zdroj: Vlastní zpracování)

6. Který typ pracovního modelu vám nejvíce vyhovuje?



Graf 27: Který typ pracovního modelu vám nejvíce vyhovuje?
(Zdroj: Vlastní zpracování)

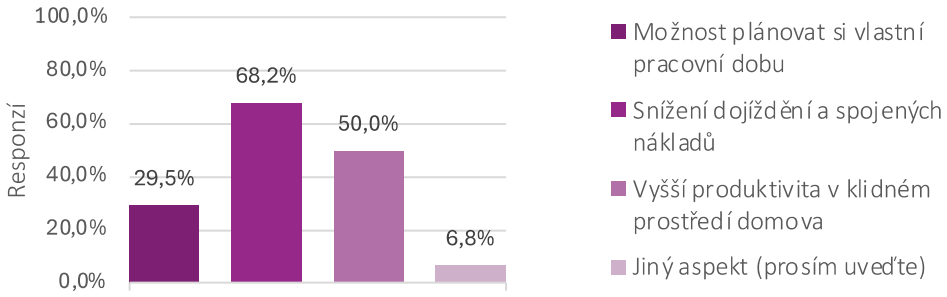
7. Jak hodnotíte rovnováhu mezi pracovním a osobním životem při aktuálním pracovním uspořádání?



Graf 28: Jak hodnotíte rovnováhu mezi pracovním a osobním životem při aktuálním pracovním uspořádání?

(Zdroj: Vlastní zpracování)

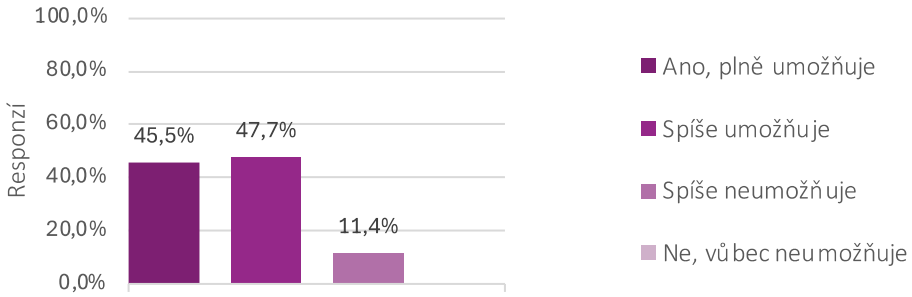
8. Který z následujících aspektů hybridní práce považujete za největší výhodu?



Graf 29: Který z následujících aspektů hybridní práce považujete za největší výhodu?

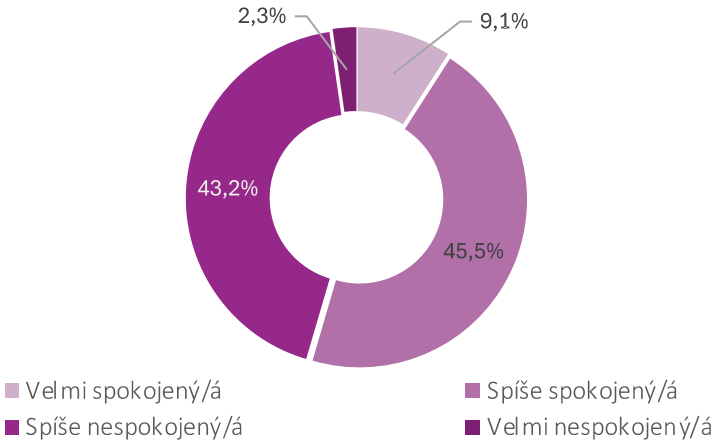
(Zdroj: Vlastní zpracování)

9. Cítíte, že hybridní model práce umožňuje dostatečnou týmovou spolupráci?



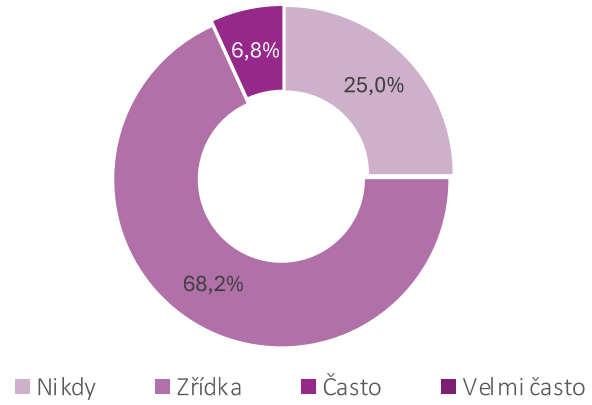
Graf 30: Cítíte, že hybridní model práce umožňuje dostatečnou týmovou spolupráci?
(Zdroj: Vlastní zpracování)

10. Jak hodnotíte podporu firmy při práci z domova (např. poskytnutí vybavení, technologie, IT podpora)?



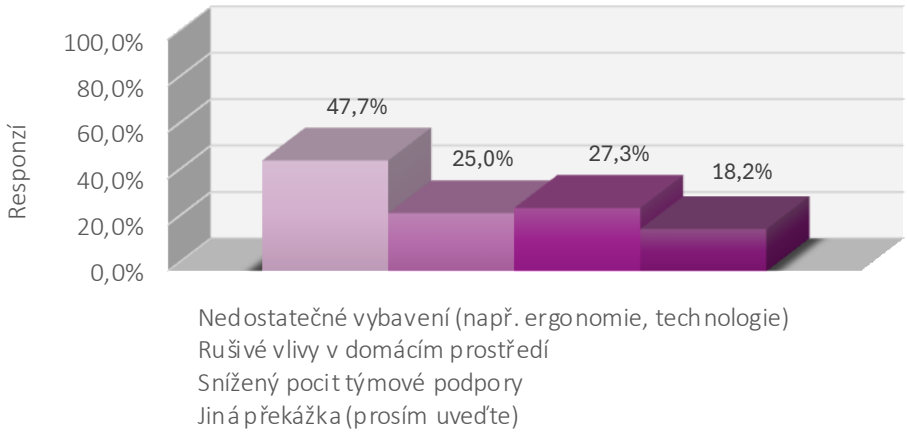
Graf 31: Jak hodnotíte podporu firmy při práci z domova?
(Zdroj: Vlastní zpracování)

11. Jak často se během hybridní práce setkáváte s komunikačními problémy v týmu?



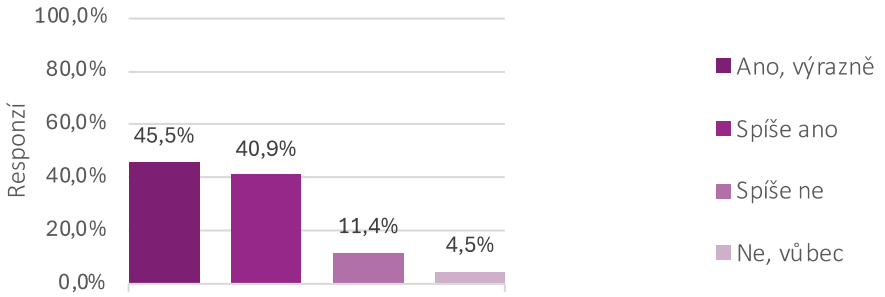
Graf 32: Jak často se během hybridní práce setkáváte s komunikačními problémy v týmu?
(Zdroj: Vlastní zpracování)

12. Jaké překážky nejčastěji pociťujete při práci z domova? (můžete vybrat více odpovědí)



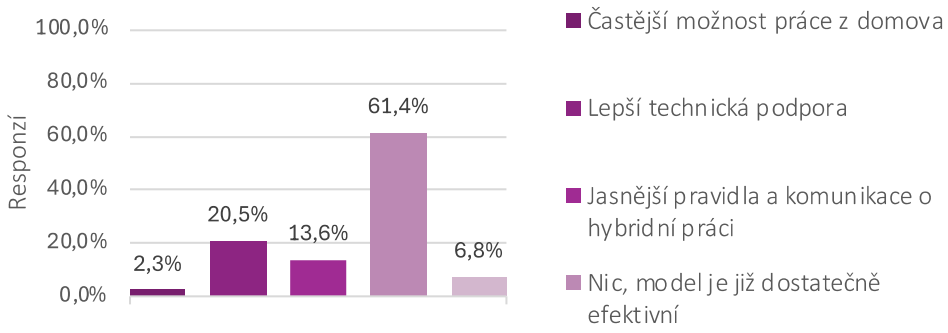
Graf 33: Jaké překážky nejčastěji pociťujete při práci z domova?
(Zdroj: Vlastní zpracování)

13. Myslíte si, že hybridní pracovní model pozitivně ovlivňuje vaši motivaci k práci?



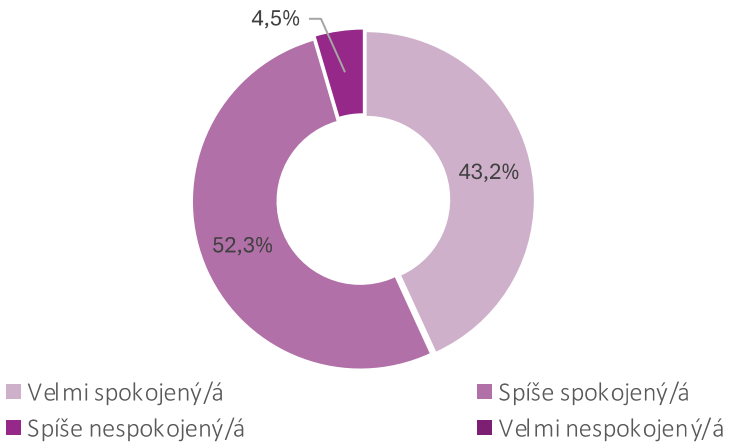
Graf 34: Myslíte si, že hybridní pracovní model pozitivně ovlivňuje vaši motivaci k práci?
(Zdroj: Vlastní zpracování)

14. Co byste vylepšili na současném hybridním pracovním modelu?



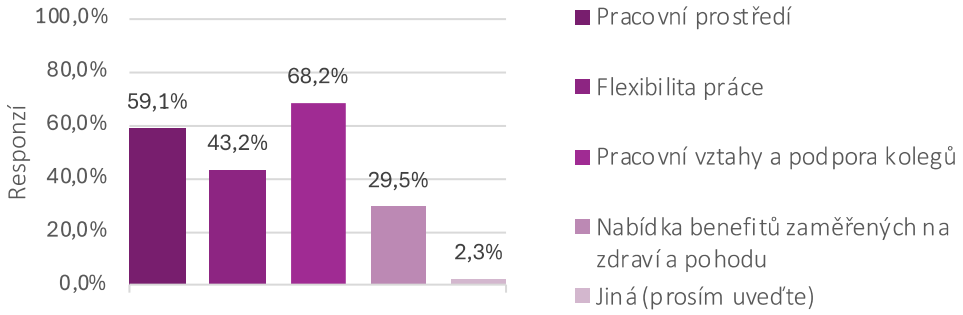
Graf 35: Co byste vylepšili na současném hybridním pracovním modelu?
(Zdroj: Vlastní zpracování)

15. Jak hodnotíte svůj celkový pracovní well-being?



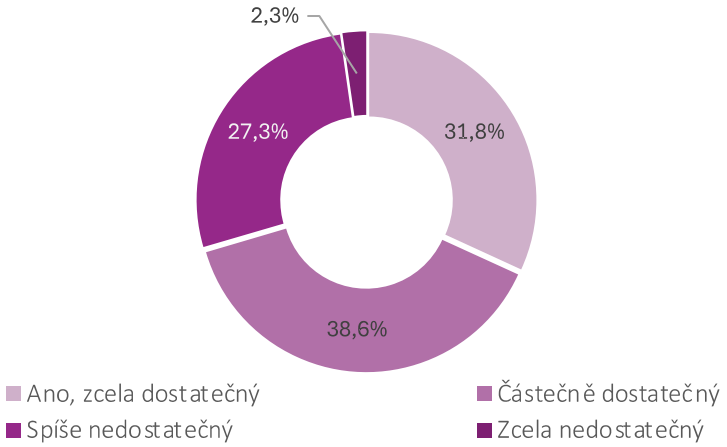
Graf 36: Jak hodnotíte svůj celkový pracovní well-being?
(Zdroj: Vlastní zpracování)

16. Které faktory nejvíce ovlivňují váš pracovní well-being? (můžete vybrat více odpovědí)



Graf 37: Které faktory nejvíce ovlivňují váš pracovní well-being?
(Zdroj: Vlastní zpracování)

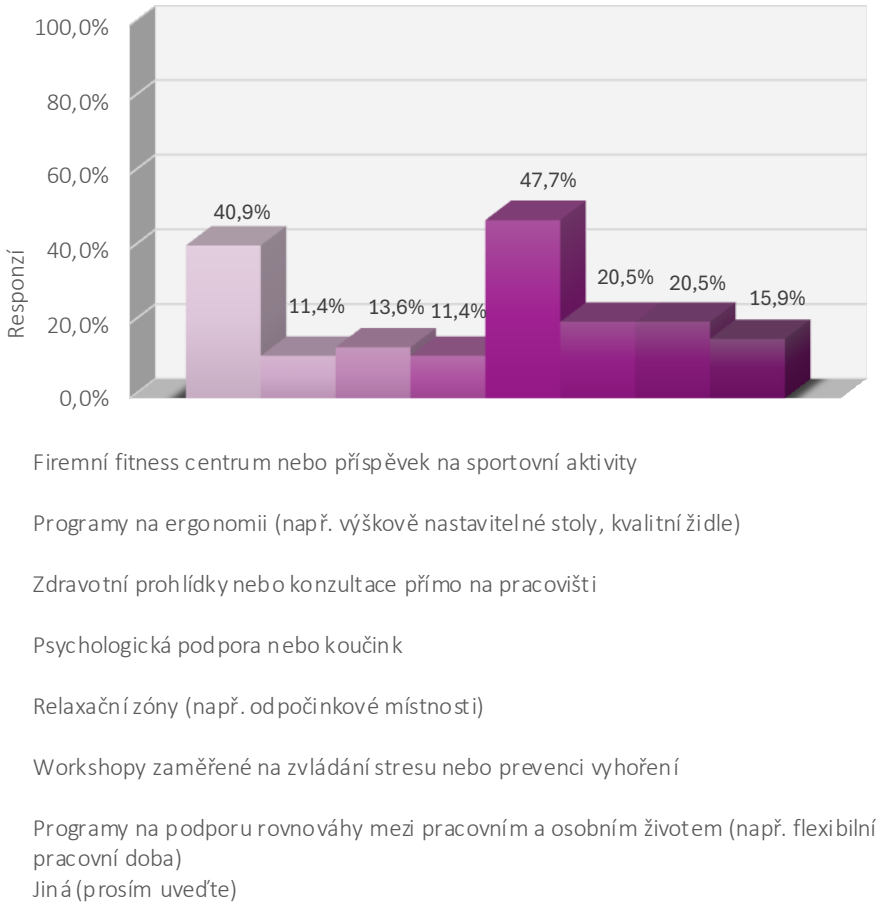
17. Máte ve firmě dostatečný přístup k programům na podporu fyzického nebo duševního zdraví?



Graf 38: Máte ve firmě dostatečný přístup k programům na podporu fyzického nebo duševního zdraví?

(Zdroj: Vlastní zpracování)

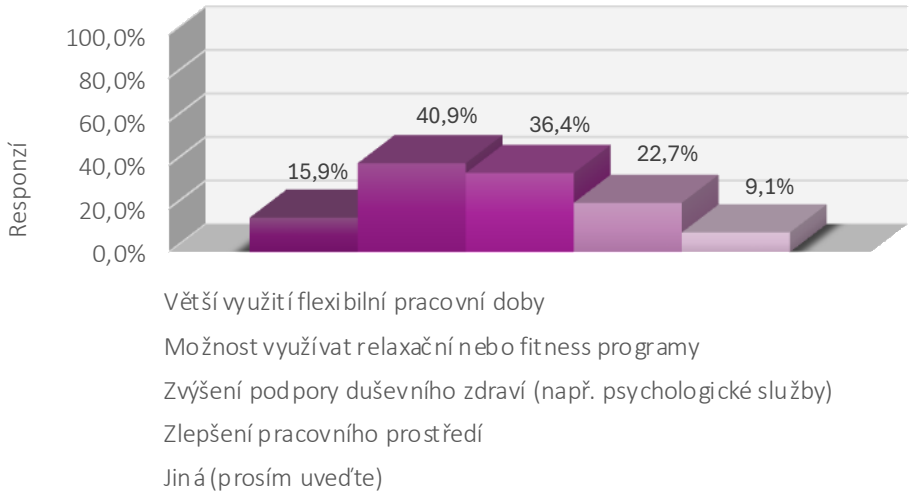
18. Které z následujících programů na podporu fyzického nebo duševního zdraví využíváte ve firmě?



Graf 39: Které z následujících programů na podporu fyzického nebo duševního zdraví využíváte ve firmě?

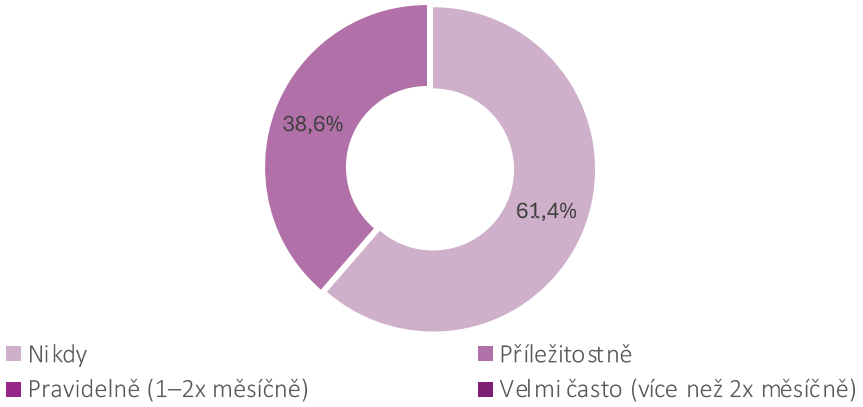
(Zdroj: Vlastní zpracování)

19. Co by podle vás nejvíce přispělo ke zlepšení vašeho well-beingu?



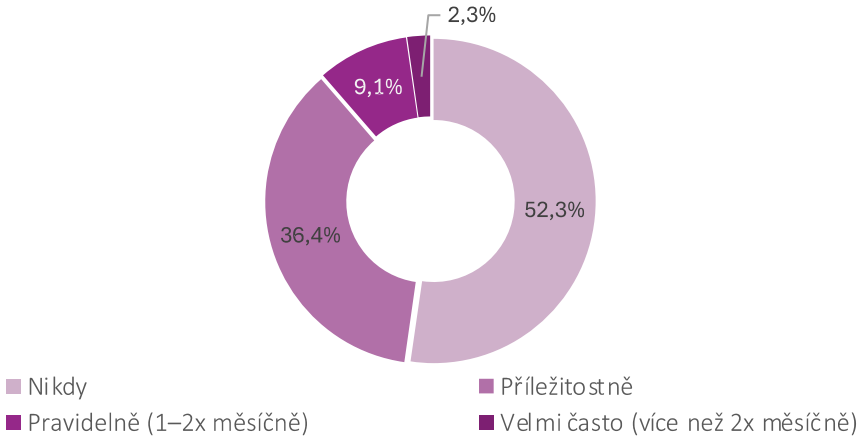
Graf 40: Co by podle vás nejvíce přispělo ke zlepšení vašeho well-beingu?
(Zdroj: Vlastní zpracování)

20. Jak často využíváte benefity zaměřené na podporu duševního zdraví poskytované Notinem (např. koučink, psychologická podpora, relaxační programy)?



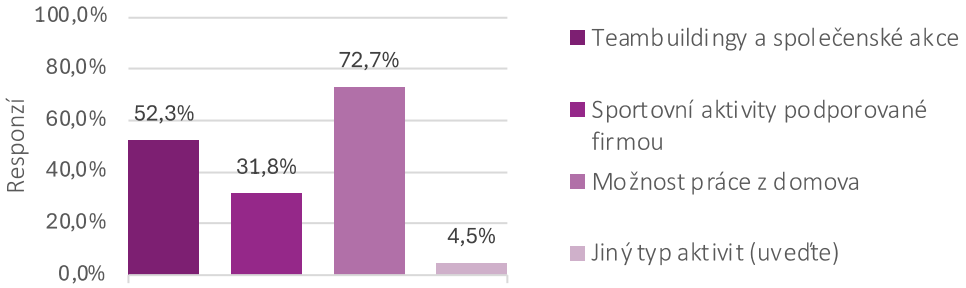
Graf 41: Jak často využíváte benefity zaměřené na podporu duševního zdraví poskytované Notinem?
(Zdroj: Vlastní zpracování)

21. Zajišťujete si případně benefity na podporu duševního zdraví sami, mimo zaměstnání?



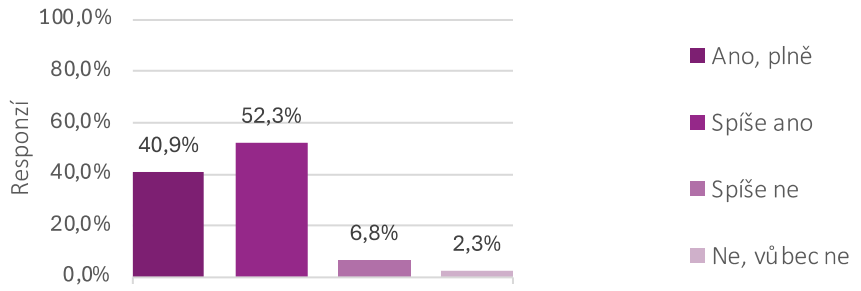
Graf 42: Zajišťujete si případně benefity na podporu duševního zdraví sami, mimo zaměstnání?
(Zdroj: Vlastní zpracování)

22. Jaké aktivity nejvíce přispívají k vaší spokojenosti na pracovišti?



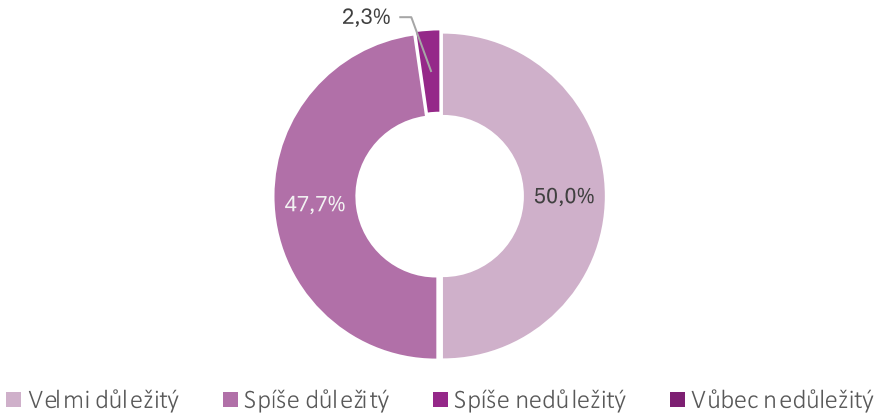
Graf 43: Jaké aktivity nejvíce přispívají k vaší spokojenosti na pracovišti?
(Zdroj: Vlastní zpracování)

23. Cítíte, že firma poskytuje dostatečné podmínky pro rovnováhu mezi pracovním a osobním životem?



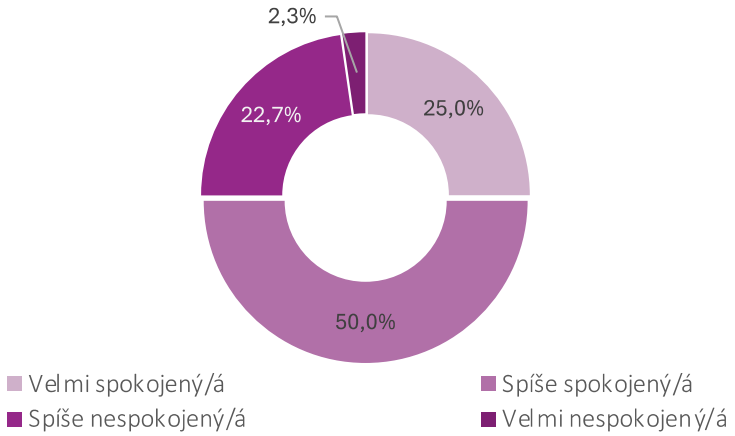
Graf 44: Cítíte, že firma poskytuje dostatečné podmínky pro rovnováhu mezi pracovním a osobním životem?
(Zdroj: Vlastní zpracování)

24. Jak důležitý je pro vás pocit ocenění za vaši práci z hlediska vaší pohody?



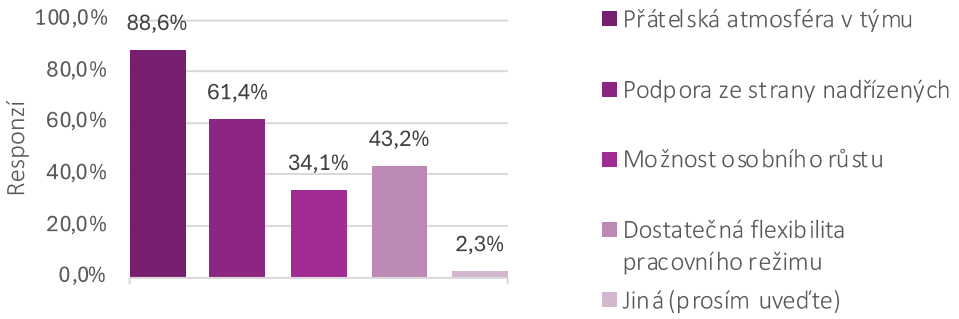
Graf 45: Jak důležitý je pro vás pocit ocenění za vaši práci z hlediska vaší pohody?
(Zdroj: Vlastní zpracování)

25. Jak hodnotíte kvalitu pracovního prostředí (např. ergonomie, vybavení kanceláře, relaxační zóny)?



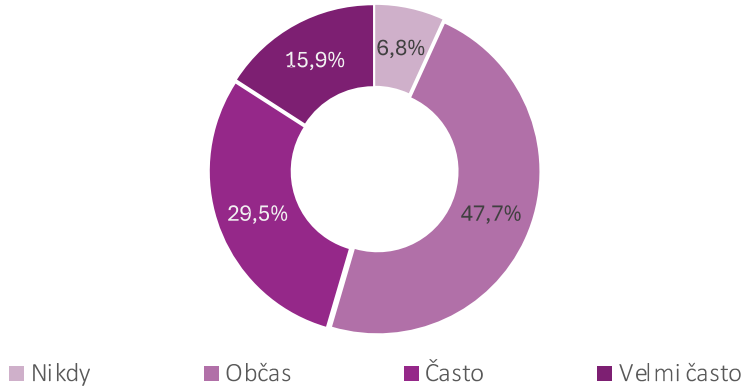
Graf 46: Jak hodnotíte kvalitu pracovního prostředí?
(Zdroj: Vlastní zpracování)

26. Který z následujících faktorů nejvíce přispívá k vašemu pocitu pohody v práci?



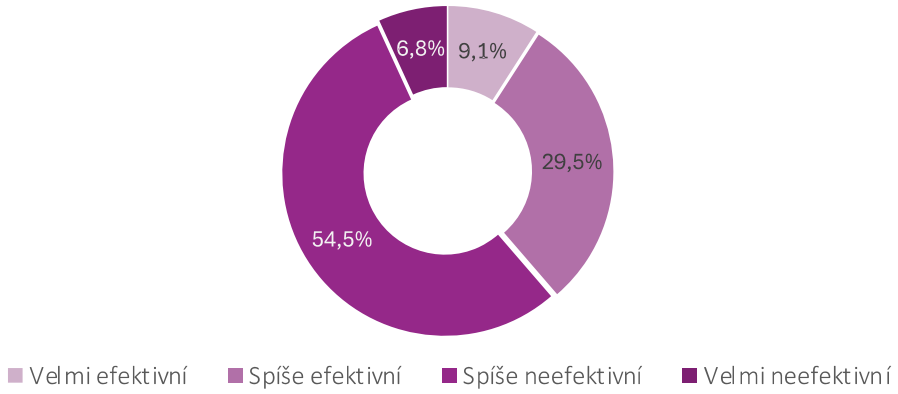
Graf 47: Který z následujících faktorů nejvíce přispívá k vašemu pocitu pohody v práci?
(Zdroj: Vlastní zpracování)

27. Jak často se během pracovního dne cítíte vystresovaný/á?



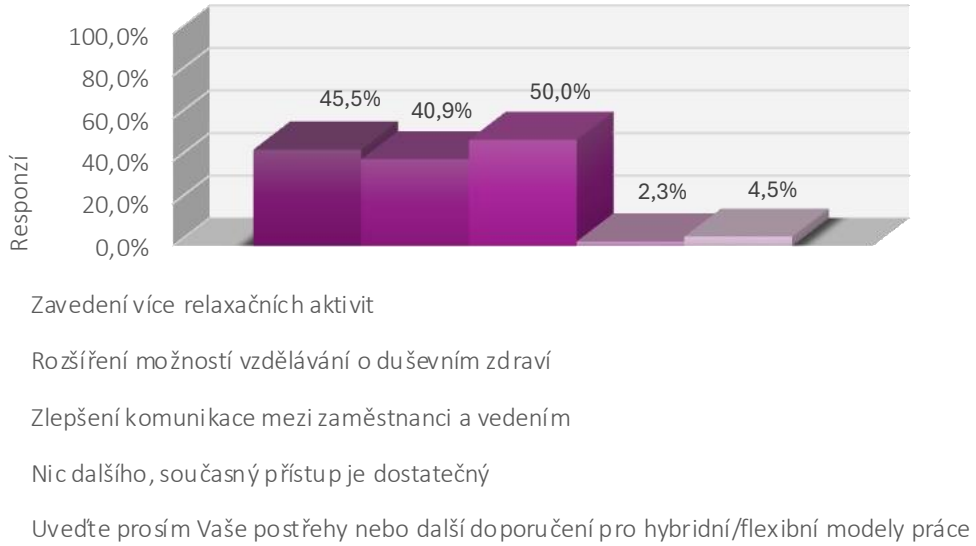
Graf 48: Jak často se během pracovního dne cítíte vystresovaný/á?
(Zdroj: Vlastní zpracování)

28. Jak hodnotíte přístup firmy k prevenci vyhoření (např. školení, snížení nadměrného pracovního zatížení)? Vyhoření (burnout) můžeme chápat jako stav fyzického, emočního a duševního vyčerpání, ke kterému dochází v důsledku dlouhodobého stresu nebo nadměrného pracovního zatížení.



Graf 49: Jak hodnotíte přístup firmy k prevenci vyhoření?
(Zdroj: Vlastní zpracování)

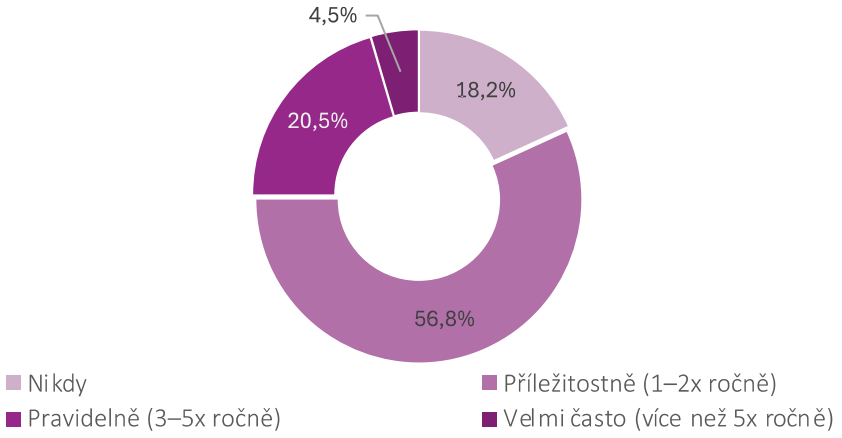
29. Jaké další kroky by podle vás firma měla podniknout ke zlepšení well-beingu zaměstnanců?



Graf 50: Jaké další kroky by podle vás firma měla podniknout ke zlepšení well-beingu zaměstnanců?

(Zdroj: Vlastní zpracování)

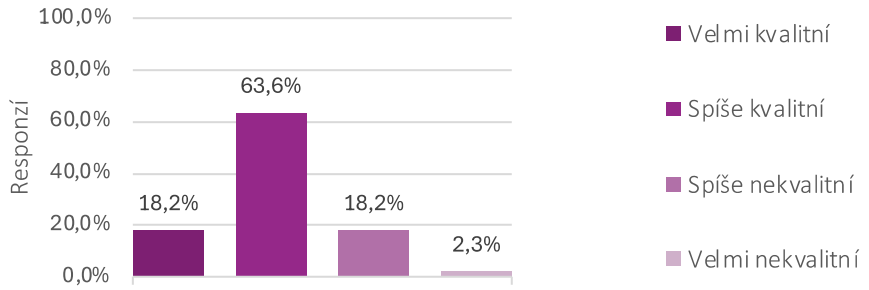
30. Jak často se účastníte vzdělávacích programů nebo školení nabízených firmou?



Graf 51: Jak často se účastníte vzdělávacích programů nebo školení nabízených firmou?

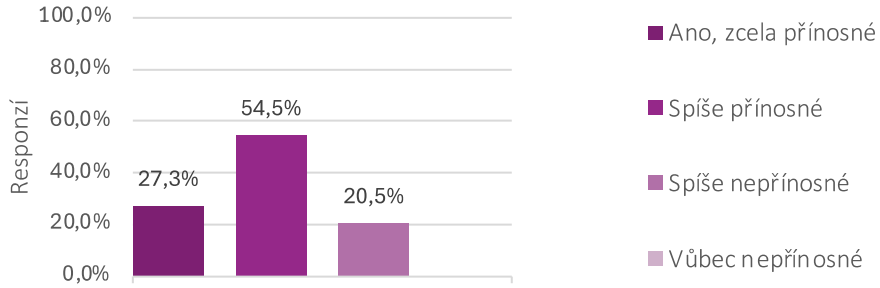
(Zdroj: Vlastní zpracování)

31. Jak hodnotíte kvalitu vzdělávacích programů ve firmě?



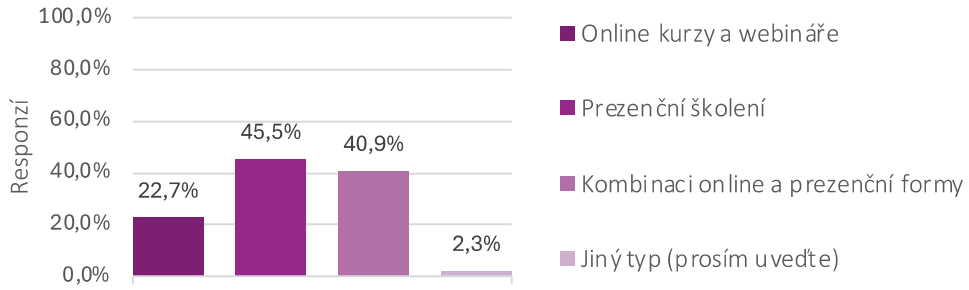
Graf 52: Jak hodnotíte kvalitu vzdělávacích programů ve firmě?
(Zdroj: Vlastní zpracování)

32. Považujete nabízené vzdělávací programy za přínosné pro váš profesní rozvoj?



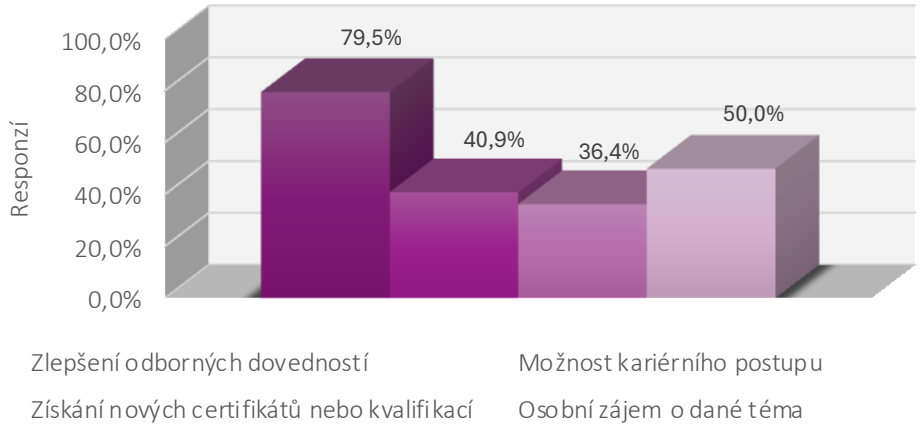
Graf 53: Považujete nabízené vzdělávací programy za přínosné pro váš profesní rozvoj?
(Zdroj: Vlastní zpracování)

33. Kterou formu vzdělávání preferujete?



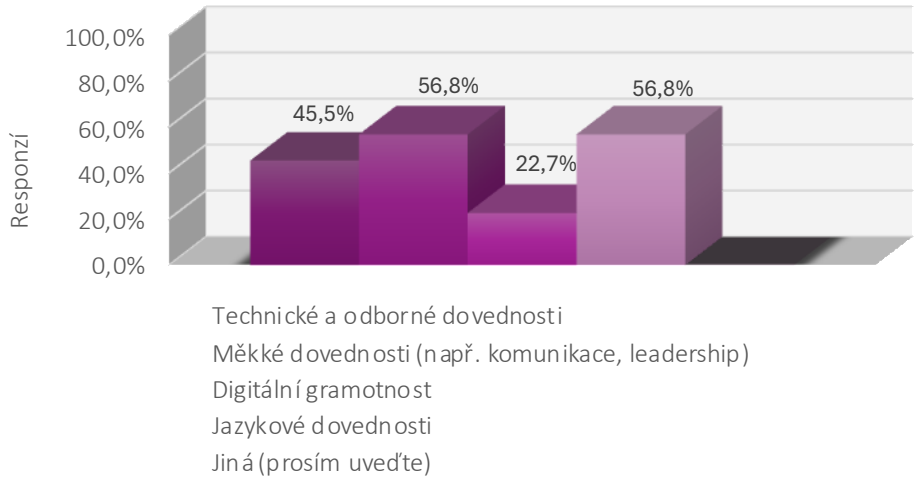
Graf 54: Kterou formu vzdělávání preferujete?
(Zdroj: Vlastní zpracování)

34. Co Vás nejvíce motivuje k účasti na vzdělávacích programech? (můžete vybrat více odpovědí)



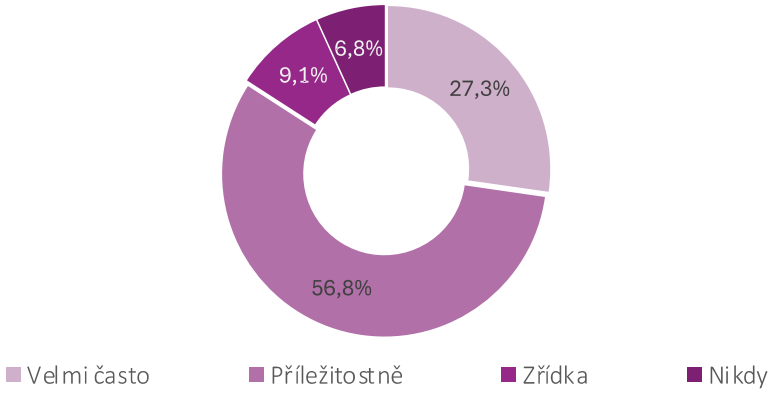
Graf 55: Co Vás nejvíce motivuje k účasti na vzdělávacích programech?
(Zdroj: Vlastní zpracování)

35. Které z následujících oblastí byste chtěli více rozvíjet?



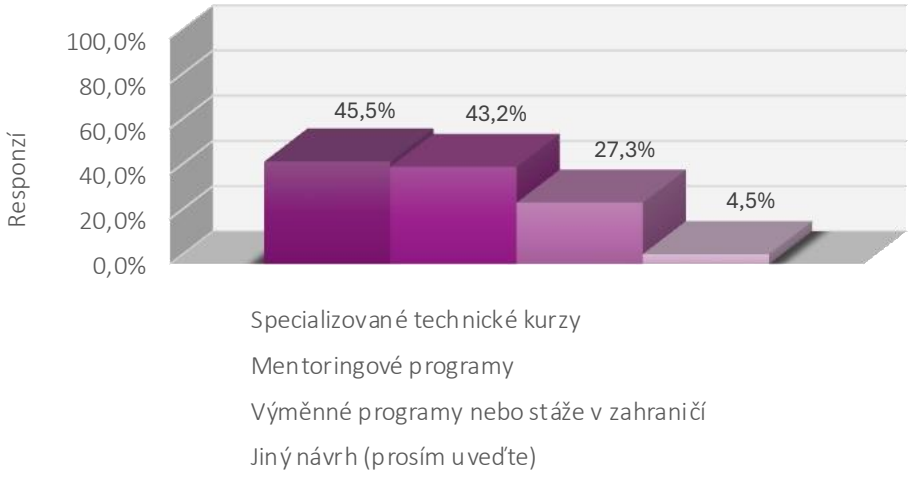
Graf 56: Které z následujících oblastí byste chtěli více rozvíjet?
(Zdroj: Vlastní zpracování)

36. Jak často uplatňujete nové poznatky získané během vzdělávacích programů ve své každodenní práci?



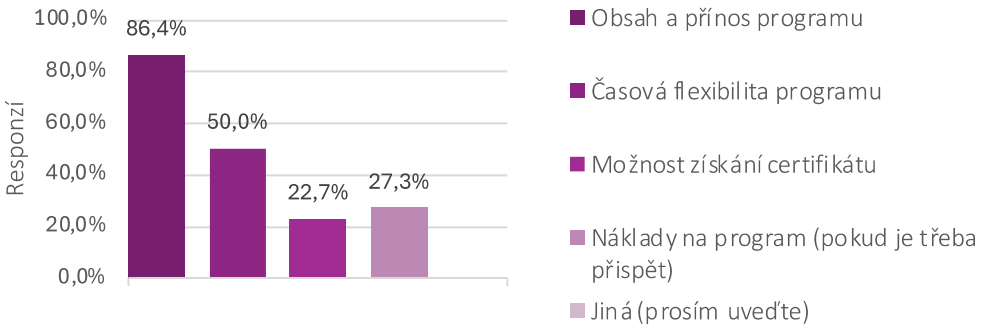
Graf 57: Jak často uplatňujete nové poznatky získané během vzdělávacích programů ve své každodenní práci?
(Zdroj: Vlastní zpracování)

37. Jaké další vzdělávací nebo rozvojové aktivity by podle vás firma měla nabídnout?



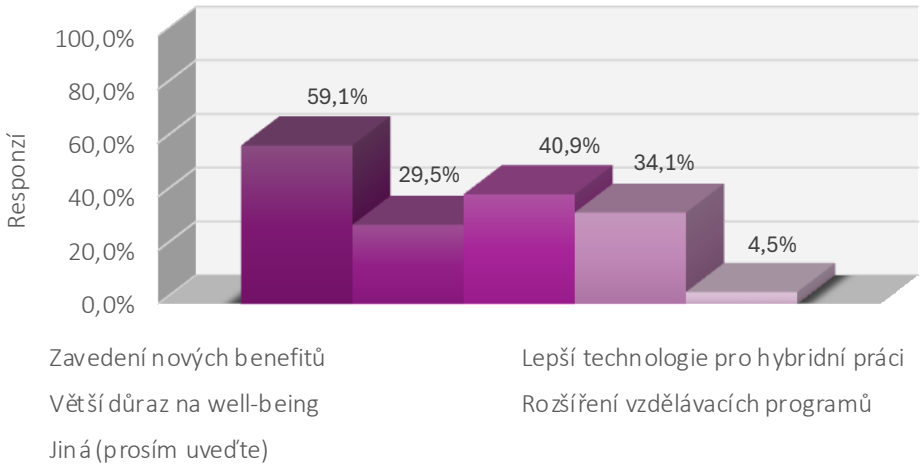
Graf 58: Jaké další vzdělávací nebo rozvojové aktivity by podle vás firma měla nabídnout?
(Zdroj: Vlastní zpracování)

38. Jak důležité jsou pro vás následující faktory při rozhodování o účasti na vzdělávacím programu?



Graf 59: Jak důležité jsou pro vás následující faktory při rozhodování o účasti na vzdělávacím programu?
(Zdroj: Vlastní zpracování)

39. Jaký by byl nejdůležitější krok ke zlepšení současného systému řízení lidských zdrojů?



Graf 60: Jaký by byl nejdůležitější krok ke zlepšení současného systému řízení lidských zdrojů?
(Zdroj: Vlastní zpracování)