

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA PRÁVNICKÁ**

Katedra veřejné správy

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**Pracovní podmínky a jejich vliv na výkon
zaměstnance**

Předkládá: Hana Kliková

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Helena Sequensová

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Pracovní podmínky a jejich vliv na výkon zaměstnance“ zpracovala samostatně, a že jsem vyznačila prameny, z nichž jsem pro svou práci čerpala způsobem ve vědecké práci obvyklým.

Plzeň, březen 2017

Hana Kliková

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí bakalářské práce, Mgr. Heleně Sequensové, za cenné profesionální rady, připomínky a metodické vedení práce.

Obsah

Úvod.....	1
1 Právní rámec pracovních podmínek.....	3
1.1 Pracovní doba a doba odpočinku	4
1.2 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci	6
1.3 Péče o zaměstnance	7
2 Pracovní prostředí – faktory působící na zaměstnance.....	11
2.1 Prostorové řešení a barevná úprava pracoviště	12
2.2 Osvětlení	13
2.3 Mikroklimatické podmínky	14
2.4 Škodliviny v pracovním ovzduší	15
2.5 Hluk	16
2.6 Požadavky na pracoviště a pracovní prostředí Magistrátu města Plzně.....	17
3 Sociálně-psychologické podmínky práce	20
3.1 Posuzování klimatu v organizaci	21
3.2 Pracovní vztahy	22
4 Pracovní výkon a výkonnost	24
5 Vybrané oblasti řízení lidských zdrojů	26
5.1 Motivace a stimulace zaměstnanců.....	26
5.2 Hodnocení zaměstnanců	28
5.3 Vzdělávání a osobní rozvoj zaměstnanců	29
6 Analýza spokojenosti zaměstnanců Magistrátu města Plzně.....	32
6.1 Péče o zaměstnance	32
6.2 Spokojenost se zaměstnáním	37
6.3 Obsah práce a funkčnost pracovního kolektivu	40
7 Závěr.....	43
Resume	45
Seznam literatury a informačních zdrojů	46
Seznam grafů	49
Seznam obrázků.....	50
Příloha - Dotazník.....	51

Úvod

Pracovní prostředí může být pro zaměstnance stabilním zázemím, ale i nepřátelským územím, které v něm vyvolává stres a úzkost. Pracovní prostor a pracovní podmínky pak hrají významnou roli ke vztahu k pracovnímu výkonu zaměstnance. Svoji roli hraje řada faktorů. Pro zaměstnance je důležité nejen to, jak se k nim chovají jejich nadřízení, jaký typ práce vykonávají nebo jakou míru volnosti v rámci své pracovní pozice mají, ale ovlivňují je i takové faktory, jako je teplota vzduchu, dýchatelnost, hluk či barvy. Záměrem každé organizace je co nejlépe a vhodně motivovaný zaměstnanec, který nebude mít tendence fluktuovat. V rámci vyvíjeného úsilí dosáhnout tohoto cíle však řada organizací po řadu let opomíjela právě podmínky a determinanty pracovního prostředí, které na zaměstnance působí přímo a na každodenní bázi. Jiné organizace upřednostnily sociálně-psychologické podmínky před podmínkami fyzickými či naopak, a tak jejich snaha nebyla vždy efektivní. Pokud se však organizace bude problematice vlivu pracovního prostředí a pracovních podmínek na zaměstnance věnovat, může ve velmi krátkém čase v důsledku efektivních zásahů zvýšit výkon svých zaměstnanců a tím přispět k vyšší efektivitě a výkonnosti sebe samé a tím zvýšení konkurenceschopnosti na trhu.

Cílem této bakalářské práce je vymezit a identifikovat základní faktory pracovního prostředí, tj. pracovní podmínky, které působí na výkon zaměstnance a následně vybrané aspekty aplikovat v rámci šetření mezi zaměstnanci konkrétní organizace zaměřené na jejich spokojenost, což je postaveno na domněnce, že spokojený a motivovaný zaměstnanec je zaměstnanec výkonnější, než zaměstnanec nespokojený.

Teoretická část této práce se zaměřuje na představení základních pojmů a konceptů. Vedle úvodního právního rámce pracovních podmínek je pozornost věnována faktorům pracovního prostředí, sociálně-psychologickým podmínkám pracovního prostředí, pracovnímu výkonu a výkonnosti a též vybraným oblastem řízení lidských zdrojů s přímým vlivem na oblast výkonnosti zaměstnanců.

V aplikační části této práce je realizováno vlastní dotazníkové šetření mezi zaměstnanci Magistrátu města Plzně zaměřené na zjišťování jejich spokojenosti

s přesahem do oblasti jejich výkonnosti na pracovišti se zaměřením na vybrané pracovní podmínky.

Použitými metodami v rámci této bakalářské práce jsou metoda deskripce, analýzy a syntézy. Použitou technikou je dotazníkové šetření.

1 Právní rámec pracovních podmínek

Významnost, která je oblasti pracovních podmínek přisuzována, dokládá množství právních předpisů jak vnitrostátních, tak komunitárních, které tuto oblast upravují, respektující přitom mezinárodní konvence (z nedůležitějších lze uvést např. Mezinárodní pakt o hospodářských, sociálních a hospodářských právech¹, nebo Evropská sociální charta²).

Právo na uspokojivé pracovní podmínky a spravedlivou odměnu za práci je v právním řádu České republiky zakotveno na ústavní úrovni v čl. 28 Listiny základních práv a svobod³ jako jedno ze skupiny hospodářských, sociálních a kulturních práv. Článek 29 Listiny dále zdůrazňuje právo žen, mladistvých a osob zdravotně postižených na zvýšenou ochranu zdraví při práci a na zvláštní pracovní podmínky. Základní pracovněprávní kodex, jímž je zákoník práce⁴, již v úvodních ustanoveních deklaruje, že uspokojivé a bezpečné podmínky pro výkon práce náleží k základním zásadám pracovněprávních vztahů a vyjadřují (spolu s dalšími) hodnoty, které chrání veřejný pořádek.

Zaměstnavatel je povinen vytvářet takové pracovní podmínky, které umožňují bezpečný výkon práce. Dále je povinen odstraňovat rizikové a namáhavé práce a zřizovat, udržovat a zlepšovat zařízení pro zaměstnance, a to včetně vzhledu a úpravy pracovišť. Nejedná se pouze o povinnost zaměstnavatele zajistit bezpečnost zaměstnanců a ochranu jejich zdraví při práci, ale též o zajištění povinného vybavení pracoviště odpovídajícími hygienickými a sociálními zařízeními a o kontinuální zlepšování estetické úrovně pracovního prostředí, které působí na psychiku zaměstnanců, čímž může dojít k ovlivňování jejich pracovního výkonu.⁵

¹ Mezinárodní pakt o hospodářských sociálních a kulturních právech (1966), v ČR vyhlášen pod č. 120/1976 Sb.

² Evropská sociální charta (1961), v ČR vyhlášena pod č. 14/2000 Sb. m. s, ve znění sdělení č. 56/2010 Sb. m. s.

³ Usnesení předsednictva ČNR č. 2/1993 Sb., o vyhlášení Listiny základních práv a svobod jako součásti ústavního pořádku České republiky, jak vyplývá ze změny provedené zákonem č. 162/1998 Sb.

⁴ Zákon č.262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

⁵ STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. *Personalistika*. Praha: Wolters Kluwer, 2009, s. 809. ISBN 978-80-7357-4291.

Pracovní podmínky je možné chápat jako soubor obecných parametrů konkrétního pracovněprávního vztahu, které na zaměstnance působí v souvislosti s výkonem práce, a to vzhledem k ekonomickým, geografickým a sociologickým vlastnostem pracovního prostředí. Současně je ovšem možné pracovní podmínky vnímat jako komplex práv, povinností a doporučených plnění účastníků pracovněprávního vztahu, kdy jejich realizace má zaměstnanci zabezpečit nejen vytváření optimálních pracovních podmínek, ale také zvyšování odbornosti, přispět k jistotě zaměstnání po návratu do práce po ukončení překážky v práci a umožnit zaměstnávání zdravotně postižených jedinců tak, aby bylo v souladu se zájmy státu a zdravého rozvoje zaměstnanců. Rozdíly v pojetí samotné péče o pracovní podmínky pak lze nalézt v subjektech, které se na plnění povinné zákonné péče o zaměstnance podílejí.⁶

Mezi podmínky práce lidí v organizaci je možno v nejširším pojetí zařadit ekonomické, technické a technologické podmínky, dále sem patří pracovní doba a pracovní režim, pracovní prostředí, bezpečnost práce, sociální podmínky práce, péče o pracovníky atd. V užším pojetí je možné rozdělit pracovní podmínky na organizaci pracovní doby, pracovní prostředí ve smyslu prostorových a fyzikálních podmínek práce, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, sociálně-psychologické podmínky práce a povinnou péči o pracovníky. Řada z těchto podmínek práce je uzákoněná, konkrétně se jedná o podmínky, které se týkají pracovní doby a doby odpočinku, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, překážek v práci či péče o zaměstnance.⁷

1.1 Pracovní doba a doba odpočinku

Organizace pracovní doby a doby odpočinku určuje časovou využitelnost zaměstnanců. Současně s tím však přímo působí na jejich zdraví, spokojenost, motivaci, schopnosti, výsledky i chování v rámci jejich zaměstnání. Předpokladem úspěšného vykonávání práce a dosahování žádaného výkonu je takové určení pracovní doby a doby odpočinku, které bude nejen v souladu s cíli zaměstnavatele, ale též bude respektovat a brát ohled na potřeby zaměstnanců.

⁶ ANDRAŠČÍKOVÁ, Mária. *Zákoník práce: prováděcí nařízení vlády a další související předpisy: s komentářem: k 1. 1. 2012*. 6. aktualizované vydání. Olomouc: Anag, 2012, s. 357. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-713-3.

⁷ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, s. 178. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

Samotná organizace pracovní doby a doby odpočinku vychází z právní úpravy zákoníku práce (tj. zákona č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů) s tím, že právní úprava pracovní doby a doby odpočinku uvedená v zákoníku práce se vztahuje na práci vykonávanou v pracovním poměru. Nevztahuje se na takovou práci, která je vykonávána na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr, kdy dohodami o pracích konaných mimo pracovní poměr jsou dohody o provedení práce či dohody o pracovní činnosti. Z hlediska samotných termínů nutno vymezit pojmy pracovní doba a doba odpočinku. Pracovní dobu definuje Šikýř jako dobu, „v níž je zaměstnanec povinen vykonávat pro zaměstnavatele práci, stejně jako dobu, v níž je zaměstnanec na pracovišti připraven k výkonu práce podle pokynů zaměstnavatele.“ Zákoník práce pak upravuje délku pracovní doby i její rozvržení. O době odpočinku pak tentýž autor píše, že je to „doba, která není pracovní dobou.“ Zákoník práce upravuje přestávky v práci na jídlo a oddech, nepřetržitý odpočinek mezi dvěma směny, nepřetržitý odpočinek v týdnu, stejně jako odpočinek během svátků či dovolené.⁸

Zaměstnavatel je podle vybraných ustanovení zákoníku práce (§ 38 odst. 1 písm. a) a § 34b odst. 1) povinen přidělovat zaměstnanci od vzniku pracovního poměru práci podle pracovní smlouvy, a to v rozsahu stanovené týdenní pracovní doby (§ 79), popřípadě doby kratší (§ 80), výjimku tvoří konta pracovní doby (§ 86, § 87), kdy nemusí zaměstnavatel ze zákona naplnit stanovenou týdenní pracovní dobu či dobu kratší. Na druhou stranu je zaměstnanec povinen (§ 38 odst. 1 písm. b)) od vzniku pracovního poměru vykonávat podle pokynů zaměstnavatele svoji práci osobně podle pracovní smlouvy v rozvržené týdenní pracovní době a dodržovat povinnosti, které mu z pracovního poměru vyplývají.⁹

V rámci organizace pracovní doby je ovšem třeba dbát nejen na samotnou využitelnost zaměstnance v zaměstnání, ale je třeba též zohledňovat jeho volný čas a tudíž i možnost uspokojování jeho mimopracovních potřeb, zdraví zaměstnance a jeho odpočinek.¹⁰

⁸ ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014, s. 136. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

⁹ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012, s. 155. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

¹⁰ STRÍTESKÝ, Martin. Jak pečovat o zaměstnance. *Mzdová praxe* [online]. 2012 [cit. 2016-12-29]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d39305v49324-jak-pecovat-o-zamestnance/>

1.2 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

V každé organizaci je nezbytné zabezpečit vhodné předpoklady pro výkon práce a pracovní podmínky, aby v důsledku přijatých opatření došlo k minimalizaci pracovních úrazů, případně nemocí z povolání. Tyto předpoklady a podmínky jsou zajišťovány prostřednictvím systémů bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, které by měly reflektovat aktuální pracovní právní problematiku v oblasti řádné péče o zaměstnance. Jak uvádí Oudová, „*zatímco dříve byla bezpečnost práce zajišťována na základě tzv. reaktivního přístupu, kdy byla příslušná opatření bezpečnosti práce přijímána standardně vždy jako reakce na vzniklý pracovní úraz, dnes je uplatňován preventivní přístup a jsou přijímána veškerá opatření s cílem zamezit vzniku jakéhokoli pracovního úrazu.*“¹¹

Zákoník práce stanovuje, že je zaměstnavatel povinen vytvářet bezpečné a zdraví neohrožující pracovní prostředí a pracovní podmínky a přijímat taková opatření, která směřují k předcházení rizikům. Jako prevence rizik jsou chápána veškerá opatření, která vyplývají z právních a ostatních předpisů k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a z opatření zaměstnavatele. Zaměstnavatel má povinnost soustavně vyhledávat nebezpečné činitele a procesy pracovního prostředí, zjišťovat jejich příčiny a zdroje a na základě svých zjištění dále přijímat opatření k odstranění nebezpečných činitelů i jejich příčin. Zároveň je zaměstnavatel povinen kontinuálně sledovat úroveň bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, zejména pak stav výrobních a pracovních prostředků, vybavení pracovišť a úroveň rizikových faktorů pracovních podmínek, stejně jako je povinen dodržovat metody a způsoby zjištění a hodnocení rizikových faktorů (§ 102).¹²

Nebezpečí a rizika obecně na pracovišti mohou být různá, a to vždy s ohledem na vykonávané činnosti. Z toho důvodu je třeba potenciální nebezpečí přiřazovat ke každému konkrétnímu pracovnímu místu. Při identifikaci rizik je možno vycházet z předchozích zkušeností organizace, přičemž rizika je možno kategorizovat podle celé řady hledisek. Může se jednat o rizika mechanická, elektrická, chemická či radiační. Současně je též možné k identifikaci rizik

¹¹ OUDOVÁ, Alena. *Logistika: základy logistiky*. Kralice na Hané: Computer Media, 2013, s. 82. ISBN 978-80-7402-149-7.

¹² Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

využívat seznam nebezpečí s přihlédnutím ke konkrétním specifickým organizace. Nutné je zdůraznit, že rizika v organizaci vznikají jak v rámci pracovních činností, tak v rámci pracovních zařízení. Svoji roli hraje však též uspořádání pracovišť, klimatické faktory, nevhodná organizace práce, psychologické faktory, pracovní morálka zaměstnanců i faktory biologické.¹³

Bezpečnost práce je sledována ze strany orgánů státního dozoru. Těmito orgány jsou Český úřad bezpečnosti práce se svými inspektoráty, který je podřízený Ministerstvu práce a sociálních věcí, a hygienická služba, která je podřízená Ministerstvu zdravotnictví. Tyto orgány mají oprávnění vstupovat kdykoli do prostorů organizace a vyžadovat jak potřebné doklady, tak informace. Jak uvádí dále Kocianová, mohou tyto orgány „*nařizovat, aby byly v přiměřených lhůtách odstraněny zjištěné závady, nařizovat vyřazení strojů a zařízení z provozu, zakázat užívání prostorů a technologií, které ohrožují život nebo zdraví pracovníků, a zakázat práci přesčas, je-li vykonávána v rozporu s příslušnými předpisy.*“ Dále je v jejich kompetenci ukládat sankce.¹⁴

1.3 Péče o zaměstnance

Nedílnou součástí personálního řízení je též péče o zaměstnance. V současnosti snad více než kdy dříve je třeba reflektovat měnící se podmínky práce, přičemž dnes aktuální jsou aspekty vztahující se ke spokojenosti a angažovanosti zaměstnanců a v důsledku toho se do popředí dostává také problematika systému péče o zaměstnance.¹⁵

Péče o pracovníky je poskytována z důvodů bezprostředně nesouvisjících s jimi vykonávanou prací, ač mohou obecně souviset s jejich pracovištěm. Tato péče se týká jak individuálních služeb péče o zaměstnance, jako jsou například pomoc v podobně konzultací při osobních problémech, pomoc, která souvisí s problémy zdraví či nemoci, případně zvláštní služby poskytované penzionovaným zaměstnancům, tak skupinových služeb, kterými mohou být

¹³ OUDOVA, Alena. *Logistika: základy logistiky*. Kralice na Hané: Computer Media, 2013, s. 82 - 83. ISBN 978-80-7402-149-7.

¹⁴ KOCIANOVA, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, s. 180. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

¹⁵ STRÍTESKÝ, Martin. Jak pečovat o zaměstnance. *Mzdová praxe* [online]. 2012 [cit. 2016-12-29]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d39305v49324-jak-pecovat-o-zamestnance/>

zabezpečování společenských a sportovních aktivit, případně stravovacích zřízení.¹⁶ Například v rámci péče o zaměstnance Magistrátu města Plzně je poskytována řada výhod, mezi kterými lze jmenovat příspěvek na ošatné, stravné, na relaxaci, vánoční příspěvek, příspěvek na penzijní a životní pojištění, či možnost využít rekreační zařízení MMP.

Je však třeba zdůraznit, že péče o zaměstnance se netýká pouze péče ve smyslu benefitů či odměňování ve vztahu k motivaci zaměstnanců. Ač mohou organizace k problematice péče o zaměstnance přistupovat rozdílně, je třeba respektovat legislativní základ, který je dán zákoníkem práce (§ 224 – 247). Z hlediska platné legislativy tak lze péči o zaměstnance vnímat ve dvou rovinách, a to jako péči povinnou a péči dobrovolnou, případně péči smluvní, je-li dohodnuta například v kolektivní smlouvě. Pro potřeby této kapitoly je stěžejní především péče povinná, do níž je třeba zahrnout oblast pracovních podmínek, odborného rozvoje, stravování a pracovních podmínek pro specifické skupiny zaměstnanců. Dle zvláštních právních předpisů pak musí zaměstnavatel zajišťovat zaměstnancům v určitých případech též preventivní zdravotní péči.¹⁷ Úkolem závodní preventivní péče je ve spolupráci se zaměstnavatelem zajišťovat ochranu zdraví zaměstnanců před nemocemi z povolání a jinými poškozeními zdraví v souvislosti s výkonem zaměstnání a též předcházet úrazům. Zařízení závodní preventivní péče provádějí zpravidla odbornou poradní činnost v otázkách ochrany zdraví zaměstnanců organizace, dále kontrolují pracoviště, zjišťují možné negativní vlivy práce a pracovních podmínek na pracovišti, vykonávají preventivní lékařské prohlídky zaměstnanců a též zajišťují poskytování první pomoci.¹⁸

Jednou z povinných součástí úpravy pracovních podmínek, vyplývajících ze zákoníku práce (§ 226), je povinnost zaměstnavatele zajistit bezpečnou

¹⁶ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007, s. 685. ISBN 978-80-247-1407-3.

¹⁷ STRÍTESKÝ, Martin. Jak pečovat o zaměstnance. *Mzdová praxe* [online]. 2012 [cit. 2016-12-29]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d39305v49324-jak-pecovat-o-zamestnance/>

¹⁸ STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. *Personalistika*. Praha: Wolters Kluwer, 2009, s. 809. ISBN 978-80-7357-4291.

úschovu svršků a osobních předmětů, které zaměstnanci obvykle nosí do zaměstnání.¹⁹

Důležitá je též péče o odborný rozvoj zaměstnanců. Péče o odborný rozvoj zaměstnanců zahrnuje zejména zaškolení a zaučení zaměstnanců, odbornou praxi absolventů škol, prohlubování kvalifikace a zvyšování kvalifikace.²⁰ Prohlubováním kvalifikace (§ 230 ZP) se rozumí průběžné doplňování kvalifikace, kterým se nemění její podstata, a které zároveň umožňuje zaměstnanci vykonávat sjednanou práci. Stejně tak udržování a obnovování kvalifikace jsou považovány za formy jejího prohlubování. Zaměstnavatel je povinen zaměstnanci uložit prohlubování kvalifikace k výkonu sjednané práce, přičemž však platí, že účast na školení, případně jiných formách přípravy, či studium, které slouží k prohloubení kvalifikace, jsou považovány za výkon práce a za ten zaměstnanci náleží mzda nebo plat. Na rozdíl od prohlubování kvalifikace se zvýšením kvalifikace (§ 231 ZP) rozumí změna hodnoty kvalifikace. Zvýšením kvalifikace je také její získání, případně rozšíření. Za zvyšování kvalifikace je možné považovat studium, školení či jinou formu přípravy k dosažení vyššího stupně vzdělání, a to za předpokladu, že jsou v souladu s potřebou zaměstnavatele.²¹

Zaměstnavatel je povinen svým zaměstnancům umožnit ve všech směnách stravování (§ 236 ZP). Zákoník práce hovoří o povinnosti zaměstnavatele stravování umožnit, nikoli zajistit. Ustanovení § 236 ZP tudíž neznamena, že by byl zaměstnavatel povinen provozovat své vlastní stravovací zařízení nebo zajišťovat sám stravování svých zaměstnanců u jiných provozovatelů stravování. Umožnit stravování zaměstnanců znamená, že je zaměstnavatel povinen jim vytvořit vhodné podmínky ke stravování, tedy poskytnout jim pracovní volno na jídlo a oddech a též zajistit odpovídající prostory a jejich vybavení, nikoliv však jídlo. Co se týče zaměstnanců, vyslaných na pracovní cestu (§ 42 ZP), zde

¹⁹ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

²⁰ HRUŠKA, Vladimír. *Kolektivní smlouvy a vnitřní předpisy: dle nového zákoníku práce od 2007: komplexní průvodce kolektivním vyjednáváním, zpracované vzory kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu, pracovního řádu i směrnice o cestovních náhradách*. Praha: Grada, 2007, s. 117. Právo pro praxi. ISBN 978-80-247-1987-0.

²¹ STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. *Personalistika*. Praha: Wolters Kluwer, 2009, s. 812. ISBN 978-80-7357-4291.

zaměstnavateli povinnost umožnit stravování během směny uložena není.²² Zaměstnanci však přísluší stravné v minimální výši, kterou stanoví prováděcí právní předpis (§ 163 ZP). Nad rámec zákonných povinností může být oblast stravování zaměstnanců upravena kolektivní smlouvou, případně může zaměstnavatel zajišťovat vlastní stravování.

Zaměstnavatel má povinnost respektovat a odpovídajícím způsobem upravit zvláštní pracovní podmínky některých zaměstnanců (§ 237 – 247 ZP), konkrétně se jedná především o ženy, matky, zaměstnance pečující o děti a mladistvé. Povinnosti zaměstnavatele vůči těmto skupinám se vztahují primárně k ochraně jejich zdraví a k jejich specifickým potřebám.²³

²² HŮRKA, Petr. *Zákoník práce a související ustanovení občanského zákoníku: s podrobným komentářem k l. 4. 2012. 2.*, aktualiz. a rozš. vyd. Olomouc: ANAG, 2012, s. 505. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-727-0.

²³ STŘÍTESKÝ, Martin. Jak pečovat o zaměstnance. *Mzdová praxe* [online]. 2012 [cit. 2016-12-29]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d39305v49324-jak-pecovat-o-zamestnance/>

2 Pracovní prostředí – faktory působící na zaměstnance

Pojem pracovní prostředí je velmi úzce svázán s pracovními podmínkami v organizaci. Je možné jej vnímat jako souhrn veškerých materiálních podmínek pracovní činnosti, tedy strojů a ostatních technických zařízení, vybavení pracovišť, budov, zpracovávaného materiálu atd., které v souvislosti s ostatními podmínkami výkonu práce, jako jsou technologie, organizace práce či vzhled pracoviště, vytvářejí faktory působící na zaměstnance. Kromě vlastního účelného a funkčního uspořádání objektů, v nichž je práce vykonávána, není možné pominout ani vliv celkového vzhledu pracoviště, a to včetně osvětlení a estetické úpravy.²⁴

Pracovní prostředí představuje fyzikální, chemické, biologické, sociální a kulturní činitele, které působí na pracovníky v průběhu pracovního procesu. Jako takové je určováno charakterem vykonávané práce, technologickými postupy a technickým vybavením, dále pak prostorem, ve kterém pracovní proces probíhá, hygienickým vybavením i estetickým řešením pracoviště. Jak uvádí Dvořáková, *„i když člověk dokáže pracovat ve velmi nepříznivých podmínkách prostředí, je třeba se této situace vyvarovat. Nepříznivé pracovní prostředí stupňuje pracovní zátěž. Pracovník musí vynakládat část úsilí na překonání vlivů, které mu práci znesnadňují, a při jejich dlouhodobé expozici je třeba počítat s jeho zdravotním nebo morálním poškozením. Náročná adaptace na nepříznivé prostředí vyvolává u zaměstnance nespokojenost nebo odpor, který se zpravidla odráží v jeho vztahu k podniku.“* Logicky tak také klesá výkon a zaměstnanec má tendenci k pracovní neschopnosti či fluktuaci.²⁵

Pracovní prostředí je tedy vytvářeno spektrem faktorů, které zaměstnance ovlivňují při výkonu jeho práce. Proto by i péče o zaměstnance měla v této úrovni směřovat především do oblasti prostorového řešení pracoviště. V tomto ohledu je třeba správně koncipovat pracovní polohu, dále pak eliminovat například negativní působení jednostranné zátěže, vhodně nastavit výšku pracovní plochy, kterou by mělo být možné vhodně přizpůsobit fyzickým dispozicím jednotlivých

²⁴ STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. *Personalistika*. Praha: Wolters Kluwer, 2009, s. 809. ISBN 978-80-7357-4291.

²⁵ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 230. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

zaměstnanců, koncipovat prostorové řešení, umožňující potřebný pohyb rukou i nohou a v neposlední řadě umožnit optimální zorné podmínky. Vedle těchto aspektů jsou důležitými faktory pracovního prostředí fyzické podmínky práce. Do oblasti fyzickým podmínek práce je možné zařadit například barevné řešení pracoviště, mikroklima, které ovlivňuje primárně vnímání teploty na pracovišti a ve svém důsledku pak dopadá na úroveň provádění jak fyzických, tak psychických činností jednotlivců. Opomenout není možné ani úroveň hluku, neboť hluk je rušivým elementem s negativními dopady na výkon a v extrémních případech je možno zaznamenat dokonce škodlivé účinky na zdraví pracovníků. Hluk však není jediným rušivým elementem a v potaz je tak třeba brát též působení dalších škodlivých faktorů například v podobě škodlivin v ovzduší.²⁶

2.1 Prostorové řešení a barevná úprava pracoviště

Prostorové řešení pracoviště je důležité především ve vztahu ke zdravotnímu riziku pracovní polohy. To se hodnotí při trvalé práci vykonávané zaměstnancem, a to zejména pokud zaměstnanec provádí opakující se pracovní úkony, v rámci nichž nemá možnost si pracovní polohu volit sám, přičemž pracovní poloha je přímo závislá na konstrukci stroje, uspořádání pracovního místa a pracoviště a též charakteru prováděné práce.²⁷ Pracoviště, u nichž je základní pracovní poloha trvale vsedě, musí být vybavena pracovním sedadlem s nastavitelnou výškou sedáku a zádovou opěrkou. Naopak na pracovištích, kde je trvalá pracovní poloha vestoje, musí být k dispozici sedadlo pro krátkodobý odpočinek. V ideálním případě by měl mít pracovník možnost střídat pracovního polohu vestoje a vsedě. Nutno podotknout, že čím je větší technologická vybavenost pracoviště, tím jsou zpravidla menší možnosti zásahů do prostorového řešení pracoviště. Je však třeba mít na paměti, že ergonomicky nevhodně řešené pracoviště může na dlouhá léta negativně ovlivnit pracovní pohodu a v krajním případě může nést svůj podíl na poškození zdraví zaměstnance.²⁸

²⁶ STRÍTESKÝ, Martin. Jak pečovat o zaměstnance. *Mzdová praxe* [online]. 2012 [cit. 2016-12-29]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d39305v49324-jak-pecovat-o-zamestnance/>

²⁷ Nařízení vlády č. 361/2007 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci

²⁸ DVORÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 230 - 231. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

Obecně prostorovým a funkčním parametrům pracovního prostředí je třeba věnovat zvýšenou pozornost, neboť pro každého pracovníka je důležité, jak vypadají pracovní prostory a jeho místo, u něhož je třeba přistoupit k funkčnímu řešení s ohledem na využití pracovního prostoru. Optimalizace pracovního výkonu vyžaduje v tomto smyslu splnění určitých podmínek, konkrétně pracovní podmínky musí odpovídat antropometrickým charakteristikám pracovníků a pracovní místo musí být uspořádáno tak, aby pracovníkům zajišťovalo možnost účelně vykonávat pracovní pohyby. Pro funkční konstrukci pracovního místa je nezbytné znát antropometrické údaje, které lze efektivně využít například při projektování kancelářského nábytku. Těmito antropometrickými údaji jsou tělesná výška vsedě i vestoje, výška lokte vestoje, výška kolena vsedě, délka stehna vsedě, dosah třetího prstu ve vzpažení a předpažení. Znalost těchto údajů pak napomáhá efektivnímu řešení parametrů celého pracoviště od celkového prostorového uspořádání pracovního místa, před technická zařízení, nábytek, až po pomůcky a materiál.²⁹

Výkon pracovníka ovlivňuje též barevné řešení pracoviště. Barva je v rámci pracovního prostředí prostředkem signalizace, identifikace, využívá se ke zlepšení světelných podmínek, psychologickému ovlivnění pracovníka i dosažení žádoucích estetických účinků. V řadě případů je barevná úprava normalizována. Orientaci na pracovišti zaměstnanci usnadňuje vytvoření barevného kontrastu mezi předmětem a okolím. Barvy mají též vliv na psychiku zaměstnance. Podle psychologického účinku se barvy člení na teplé, studené a neutrální. Zatímco teplé barvy jsou považovány za dynamické a vyvolávají dojem tepla a podněcují k činnosti, barvy studené spíše uklidňují a podporují duševní soustředění.³⁰

2.2 Osvětlení

K osvětlení pracoviště je užíváno denní, umělé, případně sdružené osvětlení. Osvětlení pracoviště musí odpovídat náročnosti vykonávané práce na zrakovou činnost a ochranu zdraví v souladu s normovými hodnotami

²⁹ PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 11č - 117. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

³⁰ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 231. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

a požadavky. V případě pracoviště, které je osvětlováno denním světlem, je třeba, aby v případě, že zde může docházet ke zvýšené tepelné zátěži zaměstnanců, případně k oslnění, je třeba, aby toto pracoviště bylo vybaveno clonicími zařízeními, která umožní regulaci přímého slunečního záření.³¹ Správné osvětlení je pro zaměstnance velmi důležité, neboť naprostou většinu informací člověk vnímá zrakem. Při hodnocení kvality osvětlení je zkoumána zejména osvětlenost, rozložení jasu v zorném poli, oslnění, rovnoměrnost, směrovost světla a barevný tón světla.³²

Pro každého zaměstnance je důležité rovnoměrné osvětlení, což souvisí se skutečností, že oko je přizpůsobeno dennímu světlu, které je pro pracovní výkon nejvhodnější. Ne vždy je však možné denního světla využít. Možná překvapivě, ale zcela logicky má na osvětlení pracovního prostředí vliv také čistota, například čistota oken. Jak uvádí Pauknerová, „*v prostorách, kde by se dalo využít denního světla, např. ve výrobních halách a v kancelářích, se viditelnost výrazně snižuje, pokud tam např. nejsou umytá okna. Je známo, že špinavá okna mohou úroveň osvětlení pracovního prostoru snížit až o 60 %.*“ U umělého osvětlení je pak důležitá intenzita vlastního osvětlení. Umělé osvětlení má také řadu sporných a problematických stránek, které se projevují například oslněním, velkými kontrasty, nerovnoměrným osvětlením nebo hrou světla a stínů.³³

2.3 Mikroklimatické podmínky

Mikroklimatické podmínky představují tepelně vlhkostní podmínky a rychlost proudění vzduchu, které jsou stanoveny pro jednotlivé činnosti charakterizované energetickým výdejem zaměstnance pro tzv. třídy práce.³⁴ Rizikové faktory mikroklimatických podmínek se člení na zátěž teplem a zátěž chladem.³⁵ Jako takové rozhodují mikroklimatické podmínky o tepelné pohodě

³¹ Nařízení vlády č. 361/2007 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci

³² DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 231. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

³³ PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 118 - 119. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

³⁴ BUDŇÁKOVÁ, Michaela a Antonín DUŠÁTKO. *Skladové objekty a jejich provoz z pohledu bezpečnostních, hygienických a požárních předpisů*. Olomouc: ANAG, 2012, s. 117. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-756-0.

³⁵ Nařízení vlády č. 361/2007 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci

pracovníka. Optimální mikroklimatické hodnoty je možné stanovit pouze podle podmínek konkrétního pracoviště. Svoji roli hraje i druh vykonávané práce. Pro zaměstnance je obecně důležité zajištění tepelné rovnováhy, tedy stavu, při němž okolí odebírá lidskému tělu tolik tepla, kolik právě produkuje, díky čemuž se tělesná teplota udržuje v konstantní výši.³⁶

Mikroklimatické podmínky na pracovišti jsou předmětem zájmu hygieny a fyziologie práce. Zpravidla jsou normativně stanoveny. Jak bylo naznačeno výše, jedná se především o teplotu, vlhkost a proudění vzduchu a různé druhy znečištění ovzduší, například prašnost, chemické výpary, radioaktivní znečištění. Subjektivně bývá pocíťováno jako velmi nepříjemné intenzivní proudění vzduchu – průvan. Jak uvádí Pauknerová, „teplota na pracovišti by se měla pohybovat v rozmezí 20 – 28 °C (např. kanceláře) a se zvyšováním fyzické náročnosti na druh práce se požadavek na teplotu snižuje. V řadě firem se dnes navíc používají čističky vzduchu nebo ventilátory, aby v letních i zimních obdobích měli zaměstnanci pokud možno vyrovnané klimatické podmínky.“³⁷

2.4 Škodliviny v pracovním ovzduší

Obsah škodlivin ve vnitřním ovzduší pracoviště výrazně ovlivňuje zdravotní a psychický stav zaměstnanců, stejně jako jejich pracovní výkon a intenzitu odpočinku. Mezi toxické látky nejčastěji se vyskytující v interiérech patří především těkavé organické sloučeniny, aerosolové částice, látky biologického původu a látky vyzařující radioaktivní záření.³⁸ Velmi častou škodlivinou v ovzduší je prach. V ovzduší se ale mohou vyskytovat i biologické škodliviny, které jsou představovány choroboplodnými mikroorganismy, jako jsou písňe, bakterie, prvoci a parazité. K opatřením, která přispívají k zajištění ochrany zaměstnanců před negativním působením škodlivin, patří zejména izolace exponovaných pracovišť, odsávání škodlivin, zachycování škodlivých exhalací,

³⁶ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 232. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

³⁷ PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 123 - 124. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

³⁸ TYWONIAK, Jan. *Pozemní stavitelství VI: pro SPŠ stavební: stavební fyzika, zdravotní nezávadnost a požární bezpečnost staveb*. Praha: Grada, 2014, s. 127. Studium (Grada). ISBN 978-80-247-5102-3.

případně v krajním případě též používání osobních ochranných pracovních prostředků.³⁹

V rámci praxe Magistrátu města Plzně musí být například stavební provedení prašných provozů a pracovišť s výskytem prachu a škodlivin v pracovním ovzduší řešeno tak, aby bylo co nejvíce omezeno usazování prachu na plochách stěn, stropů a na konstrukcích. Vybavení pracoviště zde musí umožňovat snadnou údržbu, čištění prostorů a provádění úklidových prací.

2.5 Hluk

Hluk je v současné době považován za jeden z nejzávažnějších škodlivých faktorů pracovišť, neboť působí skrytě, soustavně a jeho účinky se kumulují a na zdravotním stavu zaměstnance se mohou projevit až po dlouhé době. Obecně je za hluk považován každý zvuk, který má na člověka rušivý, nepříjemný či škodlivý účinek. Škodlivé působení hluku pak zvyšuje pracovní zátěž a má výrazně negativní vliv na výkon zaměstnance.⁴⁰ O škodlivosti hluku rozhoduje řada faktorů, jako například fyzikální charakteristika (frekvence a intenzita hluku), charakter hluku (trvalý, nepravidelný), doba trvání hluku či charakter práce, případně další faktory.⁴¹

Nutno zdůraznit, že na každém pracovišti se vyskytují různé zvukové podněty. Tyto podněty působí na zaměstnance rozdílnou intenzitou. Hluk je ovšem pouze jedním z těchto podnětů a jako takový je doplňován zvukovou kulisou a ostatními zvukovými podněty. Zvuková kulisa bývá zpravidla tvořena slabými akustickými podněty bez signálního významu pro jedince. Jako taková nebývá příliš intenzivní, aby nepůsobila rušivě pro případně zvukové podněty. Zvukové podněty jako takové mají význam pro komunikaci mezi zaměstnanci, ale též pro komunikaci mezi zaměstnanci a technikou. Jedná se například o zvukové podněty sloužící k dorozumívání, nepravidelný chod zařízení atd. Z těchto tří podnětů je však hluk jediným, potažmo nejvíce škodlivým.⁴²

³⁹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 233 - 234. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

⁴⁰ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 234. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

⁴¹ ROSINA, Jozef, Hana KOLÁŘOVÁ a Jiří STANEK. *Biofyzika pro studenty zdravotnických oborů*. Praha: Grada, 2006, s. 77. ISBN 80-247-1383-7.

⁴² PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd.

Hluk znesnadňuje dorozumívání mezi lidmi a z hlediska fyziologického působí negativně na nervovou soustavu jedince. Nadměrný hluk může vést k částečné až úplné hluchotě následkem poškození sluchových orgánů, k poškození a změnám nervové soustavy, což může aktivovat duševní onemocnění, především pak neurózu nebo neurotické symptomy. Ochrana proti hluku je různorodá a je možno ji řešit buď technologicky, kdy dojde ke změnám technologického postupu nebo například úpravě strojů a technických zařízení, dále pak snížením hluku jako takového, kdy je zdroj hluku například obložen materiálem, který hluk pohlcuje, anebo osobními ochrannými pomůckami, jako jsou vložky do uší nebo ušní klapky.⁴³ Konkrétní způsob řešení závisí na povaze pracoviště i vykonávané práce.

2.6 Požadavky na pracoviště a pracovní prostředí Magistrátu města Plzně

Ve smyslu praktického doplnění této kapitoly lze považovat za účelné uvést základní požadavky na pracoviště a pracovní prostředí konkrétní organizace, tedy pro potřeby této práce Magistrátu města Plzně. Tyto požadavky se do značné míry dotýkají též požadavků na zajištění oblasti BOZP na pracovištích MMP.

Všechna pracoviště MMP musí být po dobu provozu udržována potřebnými technickými a organizačními opatřeními ve stavu, který neohrožuje bezpečnost a zdraví osob.

MMP při zajištění bezpečného stavu pracoviště vychází rovněž z hodnocení rizik vyplývajících z možných zdrojů ohrožení bezpečnosti a zdraví zaměstnanců ve vztahu k vykonávané činnosti, zejména z posouzení možností omezení úrovně rizikových faktorů pracovních podmínek, požadavků na ochranu zaměstnanců před účinky škodlivin a rizik vyplývajících z provozování a používání pracovních prostředků a zařízení.

Podmínkou k uvedení pracoviště, včetně pracovních prostředků, do provozu a používání je, že odpovídají požadavkům stanoveným ve zvláštních

Praha: Grada, 2012, s. 121 - 122. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

⁴³ PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 122. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

právních předpisech a požadavkům interních směrnic a instrukcí magistrátu. Před uvedením pracoviště do provozu a používání je nutné zajistit

- uspořádání pracoviště tak, aby zaměstnanci byli chráněni před nepříznivými povětrnostními vlivy a před škodlivými účinky pracovních a technologických postupů, včetně určení osob, k jejichž povinnostem patří zajišťovat bezpečný provoz, používání, údržbu, úklid, čištění a opravy pracoviště,
- stanovení obsahu a způsobu vedení provozní dokumentace a záznamů o vybavení pracoviště a určení osoby odpovědné za jejich vedení,
- umístění, uspořádání a instalaci pracovních prostředků a zařízení, skladových prostorů, komunikačních ploch a dopravních komunikací a vymezení pracovního místa zaměstnanci;
- opatření k ochraně zdraví pro pracoviště, na kterých jsou používány zdraví škodlivé nebo nebezpečné látky a přípravky, stanovené zvláštními právními předpisy,
- opatření pro zdolávání mimořádných událostí a pravidla pro chování zaměstnanců k zajištění bezpečné evakuace osob, případně zvířat, podle zvláštních právních předpisů,
- zabezpečení pracoviště proti vstupu nepovolaných osob, a to i v mimopracovní době.

MMP při plnění zákonné povinnosti zajistí

- stanovení termínů, lhůt a rozsahu kontrol, zkoušek, revizí, termínů údržby, oprav a rekonstrukce technického vybavení pracoviště, včetně pracovních prostředků a zařízení, s ohledem na jejich provedení, doporučení výrobce a způsob používání, požadavky na pracoviště, rizikové faktory způsobující zhoršení technického stavu pracovních prostředků a zařízení a v souladu s výsledky předcházejících kontrol, zkoušek či revizí, po dobu provozu a používání pracoviště,
- dodržování termínů a lhůt pro provádění činností uvedených v předcházejícím bodě určí osobu, jejíž povinností je zajistit jejich provádění,
- aby stanovené termíny, lhůty a rozsah činností uvedených v předcházejících bodech a kontrolní a revizní záznamy, hlášení údajů

o stavu zařízení byly vedeny způsobem, který umožní uchování a využívání údajů pro stanovenou dobu v písemné nebo elektronické podobě tak, aby byly k dispozici osobám vykonávajícím na zařízeních pracovní činnost a dozorovým a kontrolním orgánům.

3 Sociálně-psychologické podmínky práce

Chování při práci zpravidla závisí na osobních charakteristikách zaměstnanců, ať už se jedná o osobnost zaměstnance nebo o jeho postoje. Záleží však také na situaci, v níž tito jedinci pracují. Tyto faktory na sebe vzájemně působí a ve vztahu k teoriím chování je možné hovořit o tzv. interakcionismu. Interakce představuje vzájemné působení či vzájemnou součinnost, přičemž právě kvůli procesu interakce a kvůli tomu, že v osobních charakteristikách zaměstnanců i v jejich chování je řada proměnných, je chování lidí v organizaci skutečně velmi obtížné analyzovat a předpovídat. Všeobecně se má za to, že postoje determinují chování, nicméně zde není tak přímé spojení, jak by se mohlo zdát a jak zpravidla řada lidí soudí. Chování zpravidla ovlivňuje také to, jak jedinci vnímají danou situaci, v níž se ocitli. Někdy je užíváno termínu „psychologické klima“ za účelem charakterizovat, jak lidské vnímání dává situaci psychologickou hodnotu a význam. Armstrong uvádí, že klíčovými proměnnými jsou:

- „charakteristiky role, například neurčitost nebo konfliktnost role,
- charakteristiky práce a pracovního místa, jako je autonomie a podnětnost,
- chování vedoucího, včetně důrazu na cíl a ulehčování práce,
- charakteristiky pracovní skupiny, včetně atmosféry spolupráce a přátelství,
- politika organizace, která přímo působí na jedince, například systém odměňování.“⁴⁴

Sociální vztahy uvnitř organizace charakterizují hodnoty, normy a vzory jednání. Existující vztahy v rámci organizace jsou do jisté míry odrazem organizační kultury, přičemž prvky organizační kultury utvářejí organizační klima, a to nejen deklarované normy, ale zejména normy a hodnoty nepsané. Sociální vztahy v organizaci pak ovlivňuje jednání managementu i jednotlivých pracovníků.⁴⁵ Sociální klima se v pracovním kolektivu projevuje v podobě převládajících vzájemných vztahů mezi členy skupiny a v jejich celkovém ladění,

⁴⁴ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007, s. 215. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁴⁵ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, s. 180. ISBN 978-80-247-2497-3.

odráží úroveň spolupráce mezi jednotlivci, určuje míru pracovní pohody a vytváří určité zázemí a oporu.⁴⁶

Sociálně psychologické podmínky práce souvisejí s tím, zda člověk pracuje v neustálém kontaktu s dalšími pracovníky, či pracuje samostatně, izolovaně. Existují práce i pracovní pozice vyžadující soustavou součinnost několika pracovníků, jiné práce takovou součinnost vyžadují pouze občas, další pak může zaměstnanec vykonávat samostatně nezávisle na ostatních. Jak uvádí Koubek, *„u některých prací nevádí, sdílejí-li příslušný pracovní prostor s pracovníkem ještě další pracovníci, při jiných by však tato skutečnost mohla výrazně snížit pracovní výkon. Všeobecně platí, že duševní práce obvykle vyžaduje takové podmínky, při nichž není pracovník rušen přítomností ostatních, zatímco u fyzické práce sdílení pracovního prostoru tolik při práci neruší. Na druhé straně je však třeba při vytváření pracovních podmínek počítat s tím, že člověk je tvor společenský, s diferencovanou potřebou kontaktu s ostatními lidmi. Přílišná izolace při práci u něj může vyvolávat psychickou nepohodu, což se může odrazit na poměru k práci a na pracovním výkonu.“* Také je třeba zvážit hledisko kontroly pracovníka při práci a není možné opomenout ani mezilidské vztahy na pracovišti, zejména tedy vztahy pracovní, jejichž kvalita se podílí na vytváření společenské atmosféry a díky tomu příznivě nebo nepříznivě ovlivňují náladu pracovníka, jeho pracovní chování a výkon. Při vytváření pracovních skupin a pracovišť je nutné vzít v úvahu všechny výše zmíněné aspekty.⁴⁷

3.1 Posuzování klimatu v organizaci

Vnímání klimatu v organizaci je možné posuzovat pomocí celé škály skutečností či dimenzí. Například se může jednat o dimenzi struktury, odpovědnosti, rizika, srdečnosti, podpory a pomoci, norem, konfliktů a identity. Struktura představuje pocity týkající se omezení a svobody konání, dále pak míry formálnosti a neformálnosti v organizaci. Odpovědnost reprezentují pocity vztahující se k důvěře, kterou daný zaměstnanec dostává k vykonání významné práce. Riziko vyjadřuje pocit rizikového a náročného postavení na daném

⁴⁶ VESELÁ, Jana a Petra KANIOKOVÁ VESELÁ. *Sociologické aspekty managementu*. Praha: Grada, 2011, s. 95. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-2792-9.

⁴⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, s. 331. ISBN 80-7261-033-3.

pracovním místě a v rámci organizace, čemuž odpovídá důraz na podstupování pravděpodobného rizika nebo tzv. „hraní na jistotu“. Srdečnost je dána existencí přátelských a neformálních společenských skupin na pracovišti, podpora a pomoc je dána vnímáním užitečnosti manažerů a spolupracovníků, kdy je kladen důraz právě na aspekt vzájemné pomoci a podpory. Důležitý je též vnímaný význam implicitních či explicitních cílů a norem výkonu, kdy je důraz kladen na dobrou práci. Oblast konfliktů je dána pocitem, že manažeři a ostatní pracovníci chtějí slyšet odlišné názory. Identita zaměstnance je pak pocitem, že zaměstnanec patří k organizaci, že je ceněným a platným členem pracovního týmu.⁴⁸

3.2 Pracovní vztahy

Při práci v organizacích vznikají specifické vztahy, které je možné členit do několika skupin. Jedná se zpravidla o vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem (tzv. zaměstnanecké vztahy), dále pak mezi zaměstnancem a zaměstnaneckým sdružením, což jsou zpravidla odbory či komory zaměstnanců, vztahy mezi odbory, popř. jinými druhy sdružení zaměstnanců a zaměstnavatelem, popř. vedením organizace či sdruženími zaměstnavatelů (tzv. kolektivní pracovní vztahy), dále pak vztahy mezi nadřízeným a podřízeným, vztahy k zákazníkům a veřejnosti, vztahy mezi pracovními kolektivy v organizaci a vztahy mezi spolupracovníky.⁴⁹ Z vymezení těchto kategorií vyplývá, že vztahy na pracovišti mohou mít jak podobu formální, tak i neformální. Formální vztahy mají zpravidla podobu pracovní nebo jiné smlouvy, případně nějakých procedurálních dohod. Neformální vztahy jsou dány psychologickou smlouvou, která vyjadřuje předpoklady a očekávání toho, co manažeři a zaměstnavatel musejí nabídnout a jsou ochotni splnit. Vztahy na pracovišti mohou mít zároveň buď individuální rozměr, který se vztahuje k individuálním smlouvám a očekáváním, nebo rozměr kolektivní, který se týká vztahů mezi managementem a odbory, sdruženími pracovníků nebo členy společných konzultativních institucí.⁵⁰

⁴⁸ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN, s. 264 978-80-247-1407-3.

⁴⁹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, s. 304 - 305. ISBN 80-7261-033-3.

⁵⁰ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN, s. 193 978-80-247-1407-3.

Význam pracovních vztahů v organizaci je skutečně mimořádný, ač se to tak na první pohled nemusí zdát. Pracovní vztahy především ve smyslu jejich kvality vytvářejí rámec, který významně ovlivňuje dosahování cílů organizace, stejně jako dosahování pracovních a životních cílů jednotlivých zaměstnanců. Jak zdůrazňuje Koubek, *„korektní, harmonické, uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí produktivní klima, které má velmi pozitivní vliv na individuální, kolektivní i celoorganizační výkon. Příznivě se odrážejí ve spokojenosti pracovníků a přispívají ke sladování individuálních zájmů a cílů s cíli a zájmy organizace.“* Faktem je, že pracovní vztahy v organizaci mají vliv na veškeré ostatní personální činnosti a často velmi významně determinují jejich efektivnost.⁵¹

⁵¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, s. 305. ISBN 80-7261-033-3.

4 Pracovní výkon a výkonnost

Pracovní výkon je výsledkem určité pracovní činnosti člověka, který je dosažený v daném čase a za daných podmínek. Vedle toho pojem pracovní výkonnost je pojmem obecnějším, který představuje dlouhodobé vyjádření pracovního výkonu, který je vztažen k určitému subjektu – zaměstnanci. Výkonnost ovlivňuje řada činitelů, které byly blíže popsány v kapitolách 2 a 3, ať už se jedná o technické, organizační, sociální či osobní determinanty, mikroklimatické podmínky atd. Osobní determinanty výkonnosti, kterým dosud pozornost věnována nebyla, zahrnují zejména znalosti, dovednosti, praxi, zkušenosti, motivaci, fyzický stav (zejména aspekty únavy, nevyspalosti, nemoci, fyzické zdatnosti atd.), osobnostní vlastnosti (jako je temperament či morálka) a další.⁵²

Pracovní výkony zaměstnanců nejsou pouze otázkou motivace. Svoji roli zde hrají materiální a především jejich osobní možnosti. Ani přes vysokou motivaci nemůže pracovník s nedostatečnými schopnosti, znalostmi a dovednostmi dosáhnout v určité oblasti maximálních výkonů. Na druhé straně je třeba uvést, že omezeného výkonu může dosahovat i velmi schopný, nicméně nedostatečně motivovaný pracovník. Jak naznačuje níže uvedený obrázek č. 1, pracovní výkon může být do jisté míry pojímán jako funkce schopností a motivace.⁵³ Stejně pracovní výkony tak mohou spočívat v různých faktorech a okolnostech, zpravidla ve vztahu k pracovním podmínkám.



Obrázek 1: Výkon jako součin motivace a výkonnosti⁵⁴

Jiní autoři toto pojetí výkonu ještě dále rozšiřují. Existují rovnice, které říkají, že „výkon = individuální vlastnosti x pracovní úsilí x organizační

⁵² WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008, s. 12. *Vedení lidí v praxi*. ISBN 978-80-247-2361-7.

⁵³ LAUFER, Hartmut. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. Praha: Grada, 2008, s. 54. *Management* (Grada). ISBN 978-80-247-2445-4.

⁵⁴ LAUFER, Hartmut. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. Praha: Grada, 2008, s. 54. *Management* (Grada). ISBN 978-80-247-2445-4.

podpora“.⁵⁵ Organizační podpora byla do tohoto vzorce zařazena především vzhledem ke skutečnosti, že rozdíly ve výkonu jsou z velké části způsobeny růzností, potažmo proměnlivostí systémů. Ještě širší pojetí poskytuje tzv. AMO vzorec (z anglických slov Ability, Motivation, Opportunity to Participate), česky tedy „SMP“ (schopnost, motivace, příležitost k participaci) tvrdí, že výkon je funkcí schopnosti, motivace a příležitosti k participaci, přičemž Koubek upozorňuje na to, že tento vztah je aditivní a nikoliv multiplikativní. Všechny výše uvedené vzorce se však zaměřují na individuální výkon, nicméně je zde opomenut efekt systémů. Právě organizace jsou určitými otevřenými systémy, které přeměňují vstupy na výstupy. Individuální výkon zaměstnance je pak ovlivňován nejen osobními faktory, ale i těmi systémovými. Systémové faktory zpravidla zahrnují podporu, které se zaměstnancům od organizace dostává, a také další faktory, které nemají zaměstnanci pod kontrolou.⁵⁶

Řízení pracovního výkonu je pak vnímáno jako integrovaný přístup založený na principu řízení lidí na základě písemné smlouvy či ústní dohody mezi nadřízeným a zaměstnancem o budoucím pracovním výkonu a též o osvojování si schopností, které jsou k tomuto pracovnímu výkonu potřebné. Na základě dané dohody dochází k vytváření provázání pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje zaměstnance, hodnocení jeho pracovního výkonu a odměňování za něj. Řízení pracovního výkonu tak v sobě integruje zlepšování individuálního pracovního výkonu a tím i výkonu organizace, rozvoj pracovních schopností zaměstnanců a jejich adaptaci na hodnoty organizace. Tomuto však musí být přizpůsobeno též řízení odměňování a rozvoj efektivnosti řízení formováním postojů vedoucích pracovníků. Řízení pracovního výkonu klade na vedoucího pracovníka nelehký úkol zabezpečit motivující vedení pracovníka a průběžné poskytování zpětné vazby, která se týká jeho pracovního výkonu.⁵⁷

⁵⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přeprac.). Praha: Management Press, 2001, s. 46. ISBN 80-7261-033-3.

⁵⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přeprac.). Praha: Management Press, 2001, s. 47. ISBN 80-7261-033-3.

⁵⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přeprac.). Praha: Management Press, 2001, s. 190 - 192. ISBN 80-7261-033-3.

5 Vybrané oblasti řízení lidských zdrojů

Pracovní podmínky jako takové ovlivňují nejen výkonnost, ale především spokojenost a celkové sociální klima na pracovišti. Do oblasti pracovních podmínek je možno v rámci doplňujících vlivů zařadit celou škálu skutečností. Pro potřeby této práce byly vybrány tři zásadní, které lze do jisté míry považovat za podmínky univerzální, neboť jsou více či méně přítomny v rámci každého pracoviště. Jedná se o motivační faktory, proces hodnocení zaměstnanců a jejich vzdělávání a dílčí osobní rozvoj.

5.1 Motivace a stimulace zaměstnanců

Způsob práce zaměstnanců, jejich chování na pracovišti, přístup ke kolegům i jejich výkonnost jsou výsledkem celé řady faktorů, které jsou zděděné, naučené v rámci rodiny případně ve škole, potažmo osvojené v rámci vzdělávacího procesu či zaměstnání. Jedná se o schopnosti, temperament, vlastnosti osobnosti, potřeby a postoje. Motivy jako takové pak určují intenzitu a směr lidského jednání. Obecně platí, že ti jedinci, kteří preferují sociální motivy, vytvářejí na pracovišti příjemné klima, ale na druhou stranu se někdy méně soustředí na výkon. Naopak ambiciózní jedinci jsou motivováni zejména postavením a usilují často o dosažení mimořádných výsledků, ale mnohdy bohužel ztrácejí smysl pro přiměřenost prostředků využívaných k dosažení svých cílů. Člověk, který je motivovaný především jistotou, podává stabilní a spolehlivý výkon, vyhýbá se sebemenšímu riziku a také samostatnému rozhodování. Je tedy patrné, že motivace významně ovlivňuje pracovní chování a přímo také pracovní výkon každého zaměstnance.⁵⁸

Je-li v zájmu zaměstnavatele zvýšit výkony pracovníků, má k dispozici podle konkrétní situace ve vazbě na úroveň motivace dva odlišné způsoby. V případě vysoké výkonnosti, ale současně nízké motivace, je třeba pracovníkovi poskytnout v první řadě cílené podněty k uspokojení jeho osobních potřeb a ke zvýšení jeho pracovní spokojenosti. Na druhou stranu v případě vysoké motivace, ale nízké výkonnosti fungují zpravidla vhodná vzdělávací opatření

⁵⁸ LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: Základy personalistiky*. Kralice na Hané: Computer Media, 2016, s. 84 - 85. ISBN 978-80-7402-282-1.

ve smyslu rozšíření odborných znalostí, případně odstranění deficitu ve vzdělání.⁵⁹

V praxi platí, že výkon mnoha zaměstnanců je limitován právě ze strany jejich schopností, proto je těžké jej zvýšit, byť skrze silnou vazbu k pracovní činnosti. Stejně tak ale platí, že lidé, pracující ve velké míře nad rámec pracovní doby, nemusí mít zdaleka ty nejlepší výsledky. Zpravidla ale platí, že pokud lepší pracovní výkon vede k vyšší odměně a je-li tato odměna považována za spravedlivou a odpovídající, je v daném případě výsledkem také vyšší míra uspokojení, neboť zaměstnanec získává pocit, že je odměňován ve vazbě na svůj výkon. Na druhé straně odměna, která je považována za neodpovídající odvedenému výkonu, pravděpodobně vyvolá nespokojenost. V obou případech je uspokojení zpětnou vazbou, která ovlivňuje pocity zaměstnance a jeho motivaci k výkonu, což odpovídá tvrzení řady odborníků, že pracovní spokojenost jako taková je v řadě případů nikoli příčinou, ale také důsledkem výkonnosti zaměstnance. Odměna zvnějšku, vnitřní uspokojení, seberealizace a sociální interakce jsou pak nejobecnější motivační prvky výkonu pracovní činnosti. Ve smyslu konkretizace lze v rámci těchto oblastí motivace vymezit typické stimuly pracovní motivace, kterými jsou dle Kocianové především „*finanční odměna, pracovní hodnocení (ocenění výkonu a člověka, stanovení pracovních perspektiv ad.), pracovní podmínky a režim práce, hodnocení skupinou (projevy uznání, respektu, vážnosti aj.), porovnávání výkonu s výsledky druhých (základem je sebehodnocení, sebeocenění a z něj vyplývající aspirace a cíle), možnost samostatné práce a participace na rozhodování (vycházející z ocenění dosavadní práce) a úroveň sociálních výhod.*“⁶⁰

Ve vztahu k samotným pojmům motivace a stimulace je nutno s těmito pojmy zacházet obezřetně a důsledně je odlišovat. Z výše uvedeného vyplývá, že kladný vztah zaměstnanci k práci či konkrétní úloze zpravidla vzniká buď proto, že splnění dané úlohy je spojeno se ziskem nějakých zvenčí přicházejících hodnot (například finanční odměny), nebo proto, že její splnění je v souladu s vnitřním vyladěním člověka, který má úlohu vykonávat. Úloha je tak plněna buď

⁵⁹ LAUFER, Hartmut. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. Praha: Grada, 2008, s. 54. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2445-4.

⁶⁰ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, s. 38. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

pod vlivem vnějších podnětů (stimulů) nebo pod vlivem vnitřních pohnutek (motivů), přičemž obojí může působit společně a pochopitelně se vzájemně posilovat. Je-li vyvolávána ochota něco udělat pomocí stimulů, je daný děj označován jako stimulace. Pokud k tomuto vyvolání ochoty je využíváno již preexistujících motivů, je hovořeno o motivaci. V prvním případě hraje při vzniku žádoucího chování klíčovou roli vnější situace, ve druhém vnitřní svět motivovaného zaměstnance.⁶¹

5.2 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je možno pokládat za jednu ze základních personálních činností. Jejím smyslem je motivování, kontrolování a úprava způsobu práce, pracovního chování, pracovních návyků a též pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců. Jako takové je hodnocení důležité nejen pro vedoucí pracovníky, ale také pro zaměstnance samotné. Pro zaměstnance je hodnocení především zdrojem zpětné vazby k odváděným výkonům a přístupu k práci, na jehož základě může zaměstnanec stavět v případě žádoucích změn v těchto oblastech.⁶²

Pro efektivní vedení hodnotícího rozhovoru je důležité uvědomění, že hodnocení má jako takové tři fáze. Jedná se o fázi přípravy na hodnotící rozhovor, samotný hodnotící rozhovor a realizaci a kontrolu dohod a opatření, která vyplynula z hodnotícího rozhovoru. Nutno podotknout, že bez kvalitní přípravy hodnotitele i hodnoceného může být vlastní hodnotící rozhovor ztrátou času pro oba účastníky. Též při podcenění třetí fáze se hodnocení stane neefektivní, konkrétně ve smyslu neúčinnosti jakožto nástroje pro řízení výkonu.⁶³

Samotné hodnocení výkonu je možno v obecné rovině rozdělit z časového hlediska na krátkodobé a dlouhodobé. V rámci krátkodobého hodnocení se zaměstnanec dozvídá optimálně alespoň jednou za měsíc od svého nadřízeného, zda v hodnoceném období splnil či nesplnil vyžadované úkoly. Toto hodnocení by mělo mít případný dopad na pohyblivou složku mzdy a mělo by

⁶¹ PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 16. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.

⁶² LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: Základy personalistiky*. Kralice na Hané: Computer Media, 2016, s. 71. ISBN 978-80-7402-282-1.

⁶³ PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008, s. 75. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.

plnit funkci krátkodobé zpětné vazby. Krátkodobá zpětná vazba zaměstnance orientuje a informuje o dosažených výsledcích při plnění požadavků na výkon. Tyto informace se archivují a slouží jako jeden z podkladů pro dlouhodobé hodnocení. Dlouhodobé hodnocení pak hodnotí výkony pracovníka ve stávajících úlohách v uplynulém delším období, zpravidla období jednoho roku, a hledá způsoby, jak optimalizovat výkonnost zaměstnance s ohledem na požadavky organizace. Při hledání příčin nedostatečné výkonnosti nebo nevyužívání potenciálu se používá tzv. pyramida kultury, přičemž se postupuje od posouzení kvality definice úloh přes ověření kvality orientace zaměstnance k jeho motivování až k habitačnímu patru pyramidy, tedy posouzení jeho schopností.⁶⁴

Účelné hodnocení zaměstnanců je založeno na využití účinných kritérií a metod hodnocení zaměstnanců. Kritéria hodnocení pak zahrnují faktory, které charakterizují a ovlivňují pracovní výkon zaměstnanců. Jedná se například o výsledky (množství práce, kvalita práce, včasnost provedení), chování (provedení práce, přístup k práci, přítomnost v práci), schopnosti (způsobilost k práci), motivace (ochota k práci), podmínky (pracovní doba, pracovní prostředí). Metody hodnocení představují specifické postupy zkoumání a posuzování pracovního výkonu zaměstnanců v závislosti na povaze, požadavcích a podmínkách vykonávané práce. V praxi je tak možné se setkat s hodnocením podle dohodnutých cílů, podle stanovených norem, pomocí stupnice, volným popisem, metodou kritických případů nebo metodou assessment centre nebo development centre.⁶⁵

5.3 Vzdělávání a osobní rozvoj zaměstnanců

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců představuje nejen jeden z nejdůležitějších faktorů zvyšování jejich výkonnosti, ale také významný faktor ve smyslu zvyšování produktivity a konkurenceschopnosti organizací, přičemž jako takové je svým významem vzdělávání zaměstnanců srovnatelné s vlivem technologických změn a inovací. Jak dokazují empirické výzkumy vyspělých ekonomik, investice firem do rozvoje lidských zdrojů mají pozitivní vztah

⁶⁴ LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: Základy personalistiky*. Kralice na Hané: Computer Media, 2016, s. 16. ISBN 978-80-7402-282-1.

⁶⁵ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty. 2.*, aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016, s. 123. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

k dlouhodobému vývoji jejich zisků a akciových kurzů. A přitom platí, že potřeba vzdělávání a rozvoje se týká bez výjimky všech organizací, nikoli pouze jen těch, které působí v technologicky vyspělých oborech. Jak uvádí Folwarczná, „v dnešní době je nutností zaškolit nové zaměstnance, trvale jim předávat nové znalosti a dovednosti spojené s urychlujícími se technologickými, organizačními a strategickými změnami i s ohledem na potřebu delegovat na zaměstnance složitější a odpovědnější rozhodování. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, stejně jako vlastní odborný i osobní rozvoj, se současně stávají jednou z nejdůležitějších povinností manažerů.“⁶⁶

Vzdělávání zaměstnanců zahrnuje jako jedna z významných personálních aktivit tři oblasti aktivit. Předně se jedná o přizpůsobování pracovních schopností zaměstnanců měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností. Dále pak je neméně důležité i zvyšování použitelnosti zaměstnanců tak, aby alespoň zčásti zvládali znalosti a dovednosti, které jsou potřebné k vykonávání dalších, jiných pracovních míst či prací, přičemž v tomto smyslu dochází k rozšiřování pracovních schopností. A závěrem nutno podotknout, že úsilí o rozšiřování pracovních schopností zaměstnanců usnadňují případné rekvalifikační procesy v organizace, tedy procesy, kdy pracovníci mají povolání, které organizace nepotřebuje, a jsou přeškolení na povolání, které je naopak ze strany organizace žádané. Tedy i péče o rekvalifikaci pracovníků je v zájmu organizace a je tudíž vnímána jako součást jí organizovaného vzdělávání pracovníků.⁶⁷

Taková organizace, která dosáhne toho, že se jí podaří vytvořit prostředí, ve kterém zaměstnanci sdílejí představu učení jako součásti práce a vzájemného obohacování, je na nejlepší cestě k tomu, aby se její zaměstnanci stali jejím nejcennějším a rozhodujícím aktivem. Je však mít třeba na paměti, že vzdělávání a rozvoj musí přinášet užitek všem stranám. Přestože je zde hovořeno o bohatství organizace, skutečnými nositeli a majiteli znalostí jsou lidé, zaměstnanci. Je evidentní, že ti jsou si své hodnoty, která jim přináší i lepší hmotné zabezpečení a upevňuje sociální postavení ve společnosti, vědomi, a jsou tudíž motivováni

⁶⁶ FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010, s. 168. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3067-7.

⁶⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, s. 238. ISBN 80-7261-033-3.

sami investovat do svého dalšího rozvoje. Vyhledávají příležitosti k dalšímu zdokonalování svých znalostí, dovedností a zkušeností. Rozšířeným úkolem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je na jednu stranu zabezpečit kvalifikovanou pracovní sílu, na druhou stranu tuto pracovní sílu stabilizovat stálou nabídkou rozvoje pracovních schopností.⁶⁸

⁶⁸ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007, s. 316. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

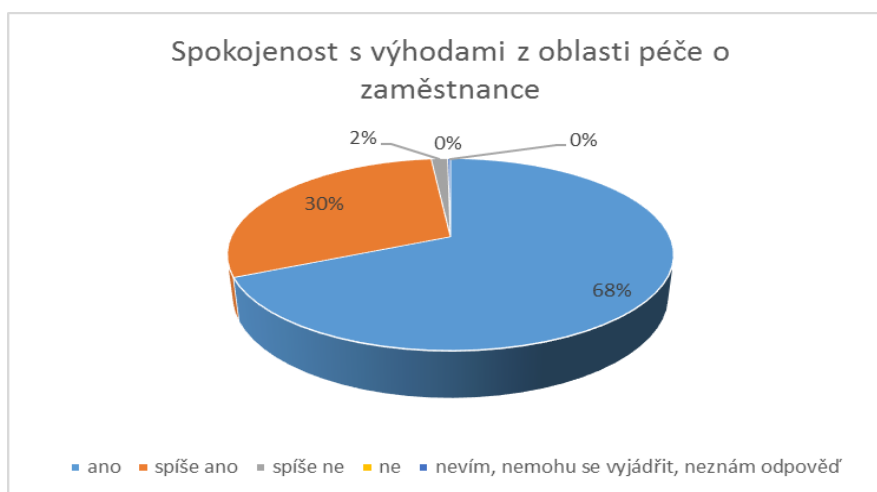
6 Analýza spokojenosti zaměstnanců Magistrátu města Plzně

V rámci praktické části této práce jsem realizovala vlastní dotazníkové šetření mezi zaměstnanci Magistrátu města Plzně, které bylo zaměřené na zjišťování jejich spokojenosti s přesahem do oblasti jejich výkonnosti na pracovišti se zaměřením na vybrané pracovní podmínky. Dotazníkové šetření bylo realizováno ve druhé polovině měsíce ledna 2017. Výsledky tohoto dotazníkového šetření prezentované v této kapitole mohou posloužit jako podklad pro aplikaci nástrojů vedoucích ke zvyšování efektivity personálních procesů v organizaci. Dotazník jako takový byl rozeslán formou e-anкеты vybraným zaměstnancům Magistrátu města Plzně.

Většina respondentů patřila do věkové kategorie mezi 31 – 50 lety, nejméně se jich pak nacházelo v kategorii nad 50 let. Procento respondentů kopíruje genderové rozložení na MMP obecně, tedy jako respondenti převážily ženy v poměru 76 % ku 24 %. Co se délky zaměstnání týče, nejpočetnější skupinu respondentů tvořili zaměstnanci na MMP zaměstnání v rozmezí od 5 do 15 let (celkem 46 %). Samotné dotazníkové šetření se zaměřilo na několik vybraných oblastí vyhodnocených jako významných ve vztahu pracovních podmínek a výkonnosti zaměstnance, případně pracovní spokojenosti. Výstupy dotazníkového šetření budou prezentovány v rámci následujících subkapitol.

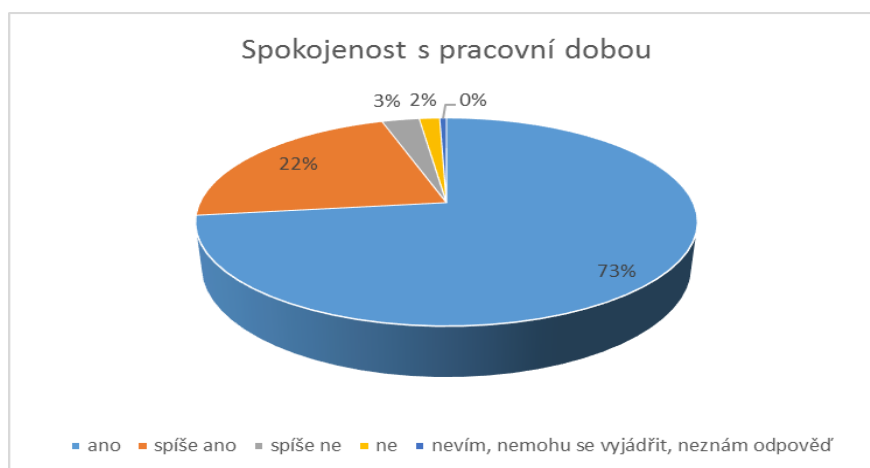
6.1 Péče o zaměstnance

V rámci péče o zaměstnance byla na straně zaměstnanců primárně zjišťována spokojenost s výhodami z oblasti péče o zaměstnance, které úřad nabízí. MMP konkrétně nabízí příspěvek na ošatné, stravné, na relaxaci, vánoční příspěvek, příspěvek na penzijní a životní pojištění či rekreační zařízení MMP. Obdobně jako u dalších otázek v dotazníku byla respondentům nabídnuta škála odpovědí „ano – spíše ano – spíše ne – ne – nevím, nemohu se vyjádřit, neznám odpověď“ na otázku: „S výhodami z oblasti péče o zaměstnance, které úřad nabízí, jsem spokojen/a?“ Majoritní většina respondentů, tedy 68 % všech dotázaných, vyjádřila svojí odpovědí „ano“ spokojenost s výhodami z oblasti péče o zaměstnance, 30 % dotázaných bylo spíše spokojeno, pouhá dvě 2 % dotázaných uvedla, že jsou spíše nespokojena.



Graf 1 Spokojenost s výhodami z oblasti péče o zaměstnance (Zdroj: vlastní)

Velkým tématem v rámci práce na Magistrátu města Plzně a zřejmě každého státního úřadu je pracovní doba. Respondentům byla tak položena otázka: „Jste spokojen s pracovní dobou (např. s pružnou pracovní dobou, s úředními hodinami)?“

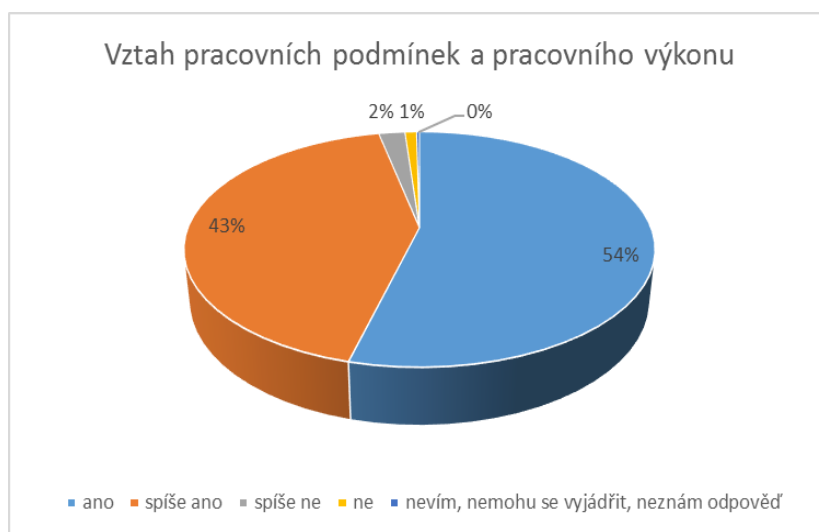


Graf 2 Spokojenost zaměstnanců MMP s pracovní dobou (Zdroj: vlastní)

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že majoritní většina zaměstnanců magistrátu (tj. 73 %) je se svou pracovní dobou spokojena. Spíše spokojeno je 22 % respondentů, spíše nespokojena jsou 3 % respondentů a nespokojena 2 % respondentů. Jako velmi pozitivní se jeví, že ve většině otázek (i těch následujících) nevolili zaměstnanci střední hodnotu „nevím“, která by pro realizované šetření měla pouze minimální vypovídající hodnotu.

Pochopitelně bylo též žádoucí zjistit, zda zaměstnanci subjektivně pociťují, že mají na pracovišti takové podmínky, které jsou žádoucí ve smyslu stimulace jejich výkonu. Proto byla v dotazníku respondentům položena otázka:

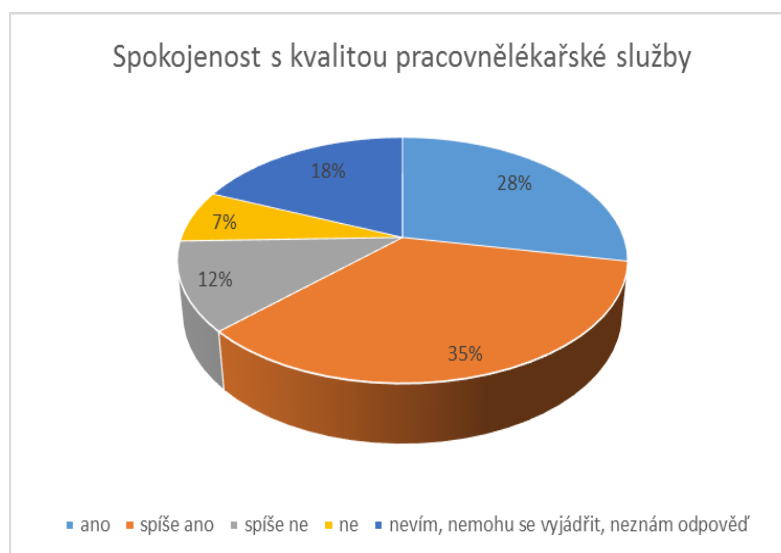
„Mám takové podmínky, abych mohl/a dobře vykonávat svoji práci?“ De facto se nejedná ani tak o otázku, jako o tvrzení, s nímž měli respondenti vyjádřit příslušnou míru souhlasu či nesouhlasu.



Graf 3 Vztah pracovních podmínek a pracovního výkonu (Zdroj: vlastní)

Jak ukazuje graf č. 3 výše, nadpoloviční většina se domnívá, že její pracovní podmínky jí umožňují dobře vykonávat její práci. Významnou pozornost si ovšem zaslouží i 43 % respondentů, kteří cítí, že se s daným tvrzením mohou „spíše“ ztotožnit, což nastiňuje jistý prostor pro vedení Magistrátu města Plzně ve smyslu dílčích intervencí na úrovni pracovních podmínek. Samostatnou otázkou (na samostatné šetření) by bylo zjistit, jaké očekávání zaměstnanců jejich stávající pracovní podmínky nenaplnují. Pouhá 2 % respondentů zvolila variantu „spíše ne“ a 1 % respondentů se domnívá, že jejich pracovní podmínky nejsou nastaveny tak, aby jim umožňovaly dobře vykonávat jejich práci.

Jelikož dlouho diskutovanou oblastí v rámci MMP bylo poskytování pracovnělékařské péče a její kvalita, bylo do dotazníku též zařazeno tvrzení: „Jsem spokojen/a s kvalitou pracovnělékařské služby (závodní preventivní péče).“ Bylo opět na respondentech, aby s tímto tvrzením vyjádřili míru souhlasu či nesouhlasu.

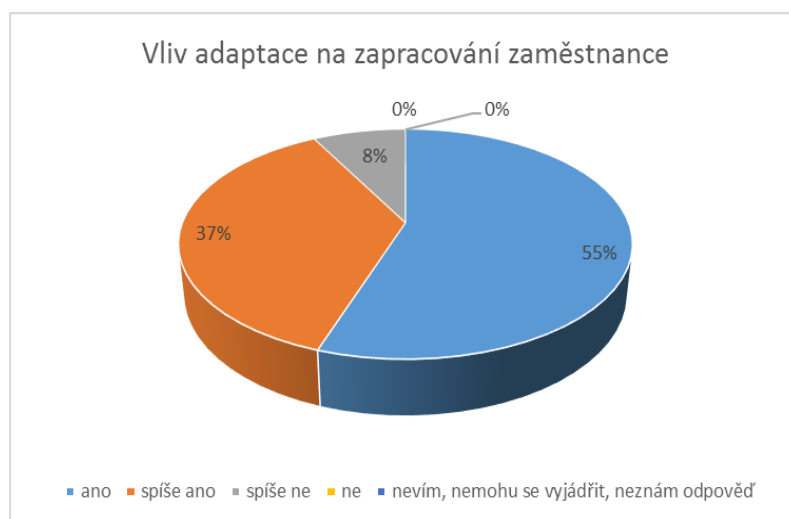


Graf 4 Spokojenost s kvalitou pracovnělékařské služby (Zdroj: vlastní)

Skutečně spokojených je pouze 28 % respondentů, 38 % respondentů pak vyjádřilo, že jsou spíše spokojeni. V rámci této oblasti lze již nalézt i první aspekty nespokojenosti. 12 % respondentů vyjádřilo, že jsou spíše nespokojeni, 7 % respondentů je nespokojeno. 18 % respondentů vyjádřilo, že neví nebo se nemohou vyjádřit.

Poslední oblastí, které byla v rámci péče o zaměstnance věnována v dotazníku pozornost, byla oblast adaptace zaměstnanců. Právě i adaptační proces hraje velmi významnou roli v rámci pracovní spokojenosti zaměstnanců a především jejich výkonu. Je pochopitelné, že významnou roli hraje u nových zaměstnanců, nicméně i stabilní zaměstnanci zde procházejí standardizovaným adaptačním procesem, a proto byla tato otázka položena všem respondentům bez rozdílu. Respondenti měli v rámci šetření vyjádřit míru souhlasu s tvrzením: „Průběh adaptace na MMP mi pomohl dobře zvládnout změnu zaměstnání a rychle se zapracovat.“

Nadpoloviční většina, tj. 55 % respondentů, uvedla, že jim adaptační proces pomohl se zapracováním na jejich nástupní pracovní místo. 37 % respondentů uvedlo, že jim spíše pomohl a 8 % se domnívá, že spíše ne. Žádný z respondentů neuvedl, že by jim adaptační proces nepomohl vůbec. Individuální rozdíly tak lze nacházet spíše na úrovni pracovních míst a nejistotu v praktickém významu adaptačního procesu je třeba hledat ve vztahu mentor – nový zaměstnanec.



Graf 5 Vliv adaptace na zapracování zaměstnance (Zdroj: vlastní)

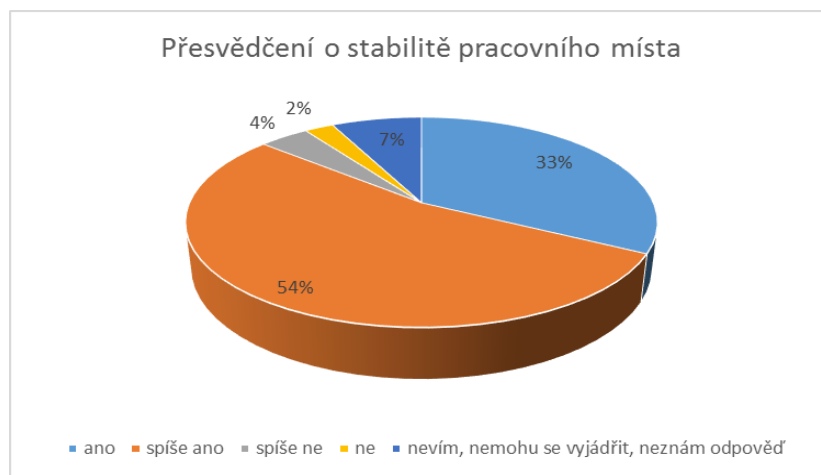
Z hlediska dílčí evaluace baterie otázek dotazníku zaměřených na oblast péče o zaměstnance lze konstatovat, že převážná část respondentů, zaměstnanců Magistrátu města Plzně, je spokojena, což je stav korespondující se skutečností, že fluktuace zaměstnanců je v rámci magistrátu minimální a převažují zde dlouhodobá zaměstnání. Zaměstnanci jsou spokojeni s podmínkami pro svoji práci. Jisté rezervy je možno nalézt v oblasti pracovnělékařské služby. Zde je nutno uvést, že z dílčích rozhovorů, které jsem se zaměstnanci vedla ve smyslu zasazení výstupů dotazníku do širšího kontextu, je zřejmé, že zaměstnanci mají potřebu rozporovat skutečnost, že ze zákona musí vstupní a preventivní prohlídky absolvovat u lékaře, se kterým má zaměstnavatel uzavřenou smlouvu, nikoli u jejich privátního lékaře. Nicméně obsah a rozsah prohlídek pracovnělékařské služby je stanoven právním předpisem. Adaptační proces je také posuzován veskrze pozitivně, nicméně často ze strany zaměstnanců zaznívají požadavky na vypracování bližší nespecifikovaného manuálu úkonů a pracovních činností nového zaměstnance. V této oblasti lze spatřovat možný potenciál rozvoje ze strany Magistrátu města Plzně, přičemž se lze domnívat, že by takový manuál urychlil adaptační proces, pomohl k dílčí stabilizaci zaměstnance na pracovním místě a tím přímo přispěl ke zvýšení jeho výkonnosti v kratším časovém horizontu. Dosud je na Magistrátu města Plzně praxe taková, že pro širokou škálu vykonávaných agend nový zaměstnanec obdrží při nástupu jednak adaptační příručku, která slouží k lepší orientaci v rámci úřadu a obecných úkonů (žádost o dovolenou, pracovní doba, telefonní seznam apod.) a dále vlastní pracovní náplň, která obsahuje jeho konkrétní pracovní úkoly. Je tak třeba, vedle možnosti zvážit vypracování dalšího materiálu, apelovat na vedoucí úředníky a mentory,

aby s novými zaměstnanci dostatečně a opakovaně komunikovali, neboť právě jejich přístup může uspokojit potřebu nových zaměstnanců po dodatečných informacích.

6.2 Spokojenost se zaměstnáním

Druhou zkoumanou oblastí, kterou lze považovat ve smyslu analýzy spokojenosti zaměstnanců Magistrátu města Plzně za stěžejní, je spokojenost se zaměstnáním. Tato oblast byla do dotazníkového šetření zařazena především na základě teoretických informací představených v rámci teoretické části této práce, přičemž její zařazení bylo podloženo předpokladem, že spokojený zaměstnanec je zaměstnanec motivovaný a tudíž zaměstnanec výkonnější. Zaměstnancům MMP byly opět kladeny otázky s nabídkou odpovědí na stejné škále, jako v případě oblasti péče o zaměstnance.

Nejprve bylo zjišťováno vnímání pracovního místa ze strany zaměstnance. Lze předpokládat, že spokojený zaměstnanec potřebuje vhodné zázemí a jistou míru jistoty, proto byla zaměstnancům položena otázka: „Považujete své pracovní místo za stabilní?“

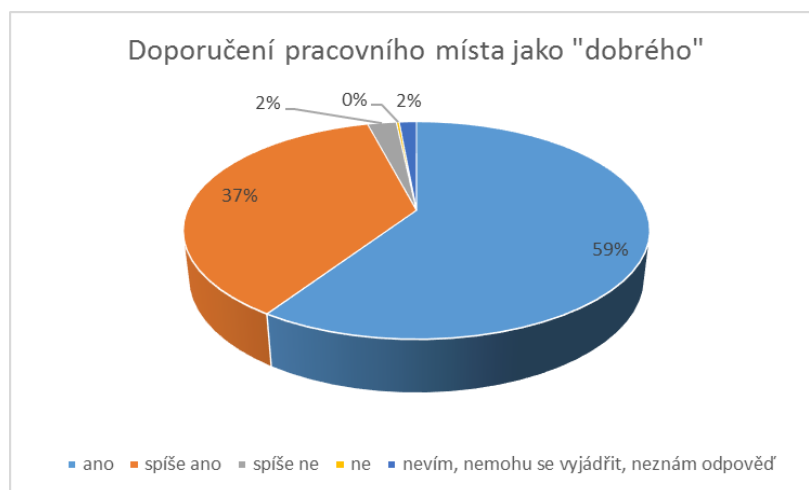


Graf 6 Přesvědčení o stabilitě pracovního místa (Zdroj: vlastní)

Z grafu zpracovaného na základě dotazníkového šetření vyplynulo, že nadpoloviční většina, tj. 54 % respondentů, spíše považují své pracovní místo za stabilní. Bez náznaku nejistoty své pracovní místo označilo jako stabilní celkem 33 % respondentů. 4 % respondentů zvolila možnost „spíše nestabilní“ a za stabilní své pracovní místo nepovažují 2 % respondentů. 7 % nedokázalo na otázku jednoznačně odpovědět.

O spokojenosti v zaměstnání v rámci daného pracovního místa vypovídá též skutečnost, zda by zaměstnanec doporučil své stávající místo jako „dobré místo“, kdy slovním spojením dobré místo je označováno pracovní místo, které splňuje předpoklady spokojenosti v zaměstnání a předpoklady pracovního prostředí, umožňujícího podávat vysoké výkony. Zaměstnancům MMP tak byla položena otázka: „Doporučil/a byste MMP jako dobré místo pro zaměstnání?“

Celkem 59 % respondentů, tedy nadpoloviční většina, by své pracovní místo jako „dobré“ doporučila dále, 37 % by jej spíše doporučila a po 2% by jej nedoporučila nebo neví. Je pravdou, že 2 % jsou v dané většině zanedbatelným počtem, nicméně je třeba si uvědomit, že právě tato skupina by se měla stát primární skupinou, na kterou cílit dílčí opatření ve smyslu zvýšení motivace a pracovního výkonu, neboť právě u této skupiny lze očekávat jejich nízké hodnoty.

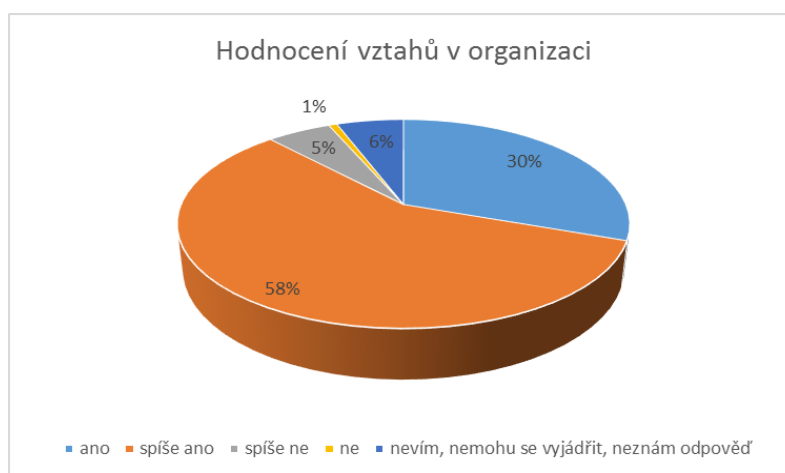


Graf 7 Doporučení pracovního místa jako "dobrého" (Zdroj: vlastní)

Pozornost byla zaměřena též na vztahovou rovinu, neboť jak bylo naznačeno v rámci kapitoly 3., konkrétně subkapitoly 3.2, vztahová rovina je velmi důležitá ve smyslu pracovní spokojenosti, což se přímo odráží i v oblasti pracovního výkonu zaměstnance. Respondenti tak odpovídali na otázku: „Hodnotíte vztahy v naší organizaci jako dobré?“

Nadpoloviční většina respondentů, tj. 58 % uvedla, že vztahy v organizaci hodnotí spíše kladně, 30 % je pak hodnotí jednoznačně kladně. Významných je zde i 5 %, kterých je hodnotí spíše negativně a 1 %, které s pozitivním hodnocením nesouhlasí. Již prvotní zaváhání u majoritní většiny respondentů

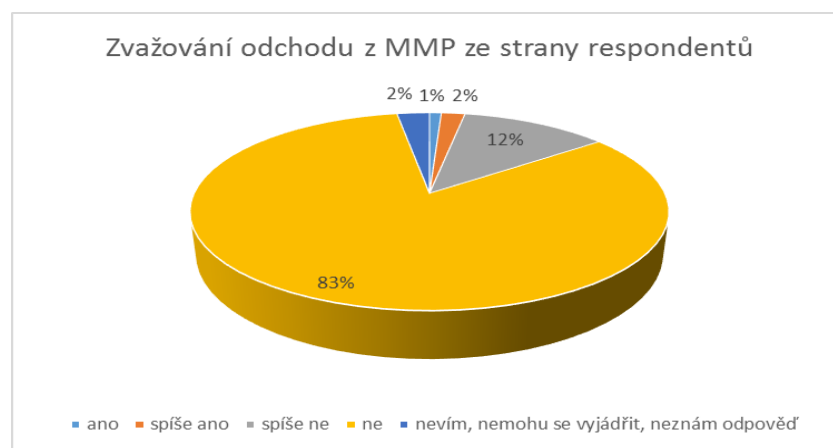
naznačuje, že na úrovni vztahů v organizaci je nutné dále pracovat, utužovat vzájemné vztahy, a to především ve smyslu rozvoje a podpory dílčí kooperace mezi zaměstnanci, odbory a odděleními.



Graf 8 Hodnocení vztahů v organizaci (Zdroj: vlastní)

Protože v každé organizaci samotnou výkonnost organizace snižuje míra fluktuace, které působí negativně nejen na organizaci samotnou, ale též na ostatní zaměstnance, kteří při odchodu ostatních kolegů mohou začít zvažovat odchod vlastní, byla do dotazníku zařazena otázka na uvažování nad vlastním odchodem zaměstnance, konkrétně ve znění následujícím: „Uvažujete v současné době o odchodu z MMP?“

Zcela majoritní většina respondentů, konkrétně 83 %, uvedla, že odchod aktuálně nezvažuje. 12 % jej spíše nezvažuje, nicméně 2 % jej spíše zvažují a 1 % jej zvažuje. Z pohledu magistrátu lze tyto výsledky hodnotit jako spíše uspokojivé a pozitivní, do značné míry jsou v souladu s mírou pocíťované stability v zaměstnání, nicméně ona celkem 3 % zaměstnanců uvažujících nad odchodem z MMP, ať už ve vyšší či nižší míře, nejsou rozhodně zanedbatelným ukazatelem a v návazném šetření by bylo vhodné zacílit právě na tuto skupiny a doplnit rámec poznání o důvody, které zaměstnance k jejich rozhodnutí vedou. Na toto zjišťování však nebylo dotazníkové šetření realizované v rámci této práce zacíleno.



Graf 9 Zvažování odchodu z MMP ze strany respondentů (Zdroj: vlastní)

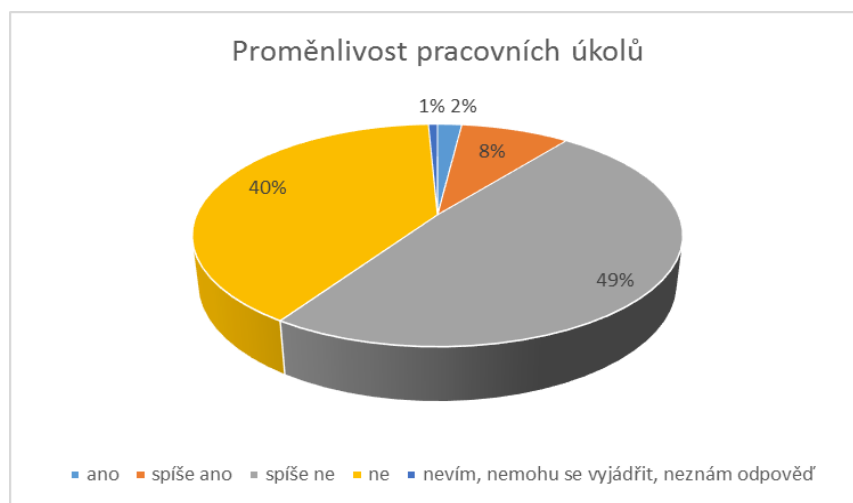
Z výše uvedeného lze konstatovat, že velká většina respondentů považuje své pracovní místo za stabilní, což lze kladně hodnotit především ve vztahu k pracovní motivaci a výkonnosti. Významným zjištěním je též skutečnost, že značná část stávajících zaměstnanců by dále MMP doporučila jako dobrého zaměstnavatele a že majoritní většina též uvedla, že aktuálně neuvažuje o odchodu z MMP, což naznačuje nízkou míru očekávané fluktuace zaměstnanců. Jisté dílčí nedostatky lze spatřovat v oblasti pracovních vztahů v rámci MMP, kde pozitivní vztahy na pracovišti byly kvitovány s jistou distinkcí ve smyslu volby odpovědi „spíše ano“. Proto je vhodné vedení MMP a personálnímu oddělení doporučit zaměřit se především na tuto oblast ve smyslu posílení kooperace zaměstnanců a podpory komunikace mezi nimi.

6.3 Obsah práce a funkčnost pracovního kolektivu

Poslední oblast otázek zařazených do dotazníku je možné vztáhnout k oblasti obsahu práce a funkčnosti pracovního kolektivu. Tato oblast dokresluje celkovou spokojenost zaměstnanců MMP ve smyslu zhodnocení dílčích faktorů na ni působících.

Primárně byla pozornost zaměřena na samotné úkoly, které zaměstnanci v rámci své práce plní. Práce v rámci MMP je velmi dynamická a proměnlivá, proto byla respondentům položena otázka: „Úkoly se mění tak často, že nestíhám vykonávat svoji práci.“ Ti pak měli vyjádřit míru souhlasu či nesouhlasu s tímto tvrzením. Lze se důvodně domnívat, že v případě vyšší proměnlivosti úkolů je pozorovatelný spíše negativní dopad na pracovní výkon. Pokud pak

zaměstnanec nabývá dojmu, že své úkoly nestíhá, může tato skutečnost na zaměstnance působit v dlouhodobém horizontu až výrazně demotivačně.

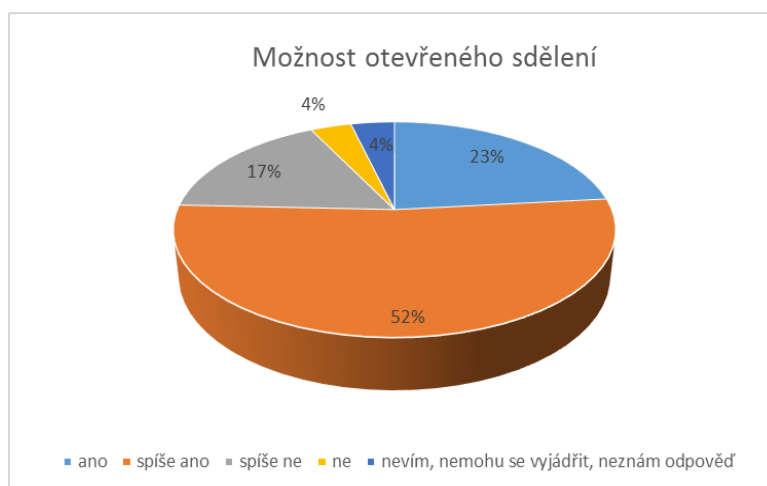


Graf 10 Proměnlivost pracovních úkolů (Zdroj: vlastní)

V tomto ohledu se výsledky dotazníkového šetření jeví poměrně zajímavě, neboť 49 % se spíše neztotožňuje se tím, že by proměnlivost úkolů měla negativní dopad na jejich pracovní výkon, 40 % se s tímto neztotožňuje vůbec. Nicméně 8 % respondentů spíše tento pocit má. Z hlediska magistrátu se zde tak otevírá prostor pro možnost zpracování bilance pracovních místa a revizi obsahových náplní činností tak, aby nedocházelo k tomu, že někteří zaměstnanci budou přetěžováni, zatímco jiní nebudou dostatečně vytíženi.

Posledním zkoumaným aspektem byla otevřenost komunikace na pracovišti. Respondentům byla položena otázka. „Můžete si dovolit otevřeně sdělit, co si myslíte?“ Mohlo by se zdát, že se jedná o otázku poněkud kontroverzní, nicméně se lze domnívat, že právě otevřená komunikace je nezbytným předpokladem efektivní zpětné vazby a hodnocení i sebehodnocení zaměstnance, což jsou aspekty, jak již bylo naznačeno v subkapitole 5.2, které hrají významnou roli ve vztahu k pracovnímu výkonu zaměstnance.

Není nezajímavé, že 52 % respondentů, tedy nadpoloviční většina, se domnívá, že si může „spíše“ dovolit sdělit, co si myslí a tedy otevřeně komunikovat. O této skutečnosti je pak přesvědčeno 23 % respondentů. Nicméně 17 % respondentů je toho názoru, že si otevřenou komunikaci spíše dovolit nemůže a 4 % jsou si tím jista. Proto i otevřenost komunikace se může stát oblastí pro dílčí intervence ze strany Magistrátu města Plzně.



Graf 11 Možnost otevřeného sdělení (Zdroj: vlastní)

V dané oblasti obsahu práce a funkčnosti pracovního kolektivu tedy došlo ke zjištění, že za pozornost stojí skutečnost pocíťovaného stresu ze strany zaměstnanců. Zajímavé je v tomto ohledu dílčí zjištění, že tato skutečnost platí převážně pro tzv. letité zaměstnance organizace. Otázkou zůstává, zda je tato situace způsobena výlučně pracovními podmínkami a pracovním prostředím, nebo zda koresponduje s celkovou náladou ve společnosti. Též míra otevřenosti komunikace je uspokojivá, nicméně s jistými rezervami a též v návaznosti na zjištění uvedená v části 6.2 lze doporučit právě dílčí rozvoj této oblasti ve smyslu zvýšení spokojenosti zaměstnanců a tudíž jejich výkonu.

7 Závěr

Pracovní podmínky jsou nepopíratelně významným determinantem pracovní spokojenosti každého zaměstnance, ať už se jedná o pracovní podmínky pracovního prostředí ve smyslu faktorů působících na zaměstnance, nebo o sociálně-psychologické podmínky práce. Obě tyto kategorie jsou významnými proměnnými, které utváří spokojenost konkrétního zaměstnance, ovlivňují jeho motivační úroveň a tím i přímo pracovní výkon. Lze se domnívat, že vhodně motivovaný a spokojený zaměstnanec bude podávat konstantní výkon, případně nevýkonný a vhodně motivovaný a též spokojený zaměstnanec bude intenzivně usilovat o zvýšení svého pracovního výkonu.

Cílem této bakalářské práce bylo vymezit a identifikovat základní faktory pracovního prostředí, tj. pracovní podmínky, které působí na výkon zaměstnance a následně vybrané aspekty aplikovat v rámci šetření mezi zaměstnanci konkrétní organizace zaměřené na jejich spokojenost, což je postaveno na domněnce, že spokojený a motivovaný zaměstnanec je zaměstnanec výkonnější, než zaměstnanec nespokojený. Teoretická část představila základní pojmy a koncepty. Vedle úvodního právního rámce pracovních podmínek byla pozornost věnována faktorům pracovního prostředí, sociálně-psychologickým podmínkám pracovního prostředí, pracovnímu výkonu a výkonnosti a též vybraným oblastem řízení lidských zdrojů s přímým vlivem na oblast výkonnosti zaměstnanců, konkrétně motivaci a stimulaci zaměstnanců, dále pak hodnocení zaměstnanců a jejich vzdělávání a osobnímu rozvoji. V aplikační části této práce bylo realizováno vlastní dotazníkové šetření mezi zaměstnanci Magistrátu města Plzně, zaměřené na zjišťování jejich spokojenosti s přesahem do oblasti jejich výkonnosti na pracovišti se zaměřením na vybrané pracovní podmínky, a to především s důrazem kladeným na sociálně-psychologické podmínky, neboť Magistrát města Plzně je pracoviště, které lze hodnotit jako příznivé z hlediska faktorů působících na zaměstnance ve smyslu např. osvětlení, hluku či mikroklimatických podmínek.

Z hlediska péče o zaměstnance lze konstatovat, že převážná část respondentů, zaměstnanců Magistrátu města Plzně, je spokojena, což je stav korespondující se skutečností, že fluktuace zaměstnanců je v rámci magistrátu minimální a převažují zde dlouhodobá zaměstnání. Zaměstnanci jsou spokojeni s podmínkami pro svoji práci. Jisté rezervy je možno nalézt v oblasti

pracovnílékařské služby. Adaptační proces je také posuzován veskrze pozitivně, nicméně často ze strany zaměstnanců zaznívají požadavky na vypracování bližší nespécifikovaného manuálu úkonů a pracovních činností nového zaměstnance. Vzhledem k různorodosti práce v rámci MMP je třeba v tomto ohledu apelovat na vedoucí úředníky a mentory, aby především s novými zaměstnanci dostatečně a opakovaně komunikovali.

Též je možno uvést, že velká většina respondentů považuje své pracovní místo za stabilní, což lze kladně hodnotit především ve vztahu k pracovní motivaci a výkonnosti. Významným zjištěním je též skutečnost, že značná část stávajících zaměstnanců by dále MMP doporučila jako dobrého zaměstnavatele a že majoritní většina též uvedla, že aktuálně neuvažuje o odchodu z MMP. Jisté dílčí nedostatky lze spatřovat v oblasti pracovních vztahů v rámci MMP, pročež je vhodné vedení MMP a personálnímu oddělení doporučit zaměřit se především na tuto oblast ve smyslu posílení kooperace zaměstnanců a podpory komunikace mezi nimi.

V samotném závěru za pozornost stojí skutečnost pocíťovaného stresu ze strany zaměstnanců. Otázkou zůstává, zda je tato situace způsobena výlučně pracovními podmínkami a pracovním prostředím, nebo zda koresponduje s celkovou náladou ve společnosti. Též míra otevřenosti komunikace je uspokojivá, nicméně s jistými rezervami, přičemž je vhodné opět doporučit právě dílčí rozvoj této oblasti ve smyslu zvýšení spokojenosti zaměstnanců a tudíž jejich výkonu.

Resume

The bachelor thesis is focused on working conditions and their impact on performance of employees. Working conditions can be understood as a set of general parameters of specific employment relationship, which have an impact on employees in connection with the performance of work. There are physical and socio-psychological conditions, which have impact on employees every day and directly affect the results of their work and their performance. If an organization devotes enough attention to the issue, appropriate interventions can improve the performance of its employees, thus the performance of the organization as a whole, which is the way in which it is possible to achieve a competitive advantage in the market.

The theoretical part of this thesis focuses on the introduction of basic terms and concepts. In addition to the initial legal framework for employment conditions, attention is paid to the factors of the working environment, socio-psychological conditions of the working environment, work performance and efficiency, as well as selected areas of human resources management with a direct impact on the area of employee performance.

In the practical part of this thesis its own survey among employees of the City of Pilsen focused on finding their satisfaction is carried out.

Seznam literatury a informačních zdrojů

Monografie

ANDRAŠČÍKOVÁ, Mária. *Zákoník práce: prováděcí nařízení vlády a další související předpisy: s komentářem: k 1. 1. 2012.* 6. aktualizované vydání. Olomouc: Anag, 2012. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-713-3.

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

BUDŇÁKOVÁ, Michaela a Antonín DUŠÁTKO. *Skladové objekty a jejich provoz z pohledu bezpečnostních, hygienických a požárních předpisů.* Olomouc: ANAG, 2012. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-756-0.

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

FOLWARCZNA, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů.* Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3067-7.

HRUŠKA, Vladimír. *Kolektivní smlouvy a vnitřní předpisy: dle nového zákoníku práce od 2007: komplexní průvodce kolektivním vyjednáváním, zpracované vzory kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu, pracovního řádu i směrnice o cestovních náhradách.* Praha: Grada, 2007. Právo pro praxi. ISBN 978-80-247-1987-0.

HŮRKA, Petr. *Zákoník práce a související ustanovení občanského zákoníku: s podrobným komentářem k 1. 4. 2012.* 2., aktualiz. a rozš. vyd. Olomouc: ANAG, 2012. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-727-0.

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

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

LAUFER, Hartmut. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí.* Praha: Grada, 2008. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2445-4.

LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: Základy personalistiky.* Kralice na Hané: Computer Media, 2016. ISBN 978-80-7402-282-1.

OUDOVÁ, Alena. *Logistika: základy logistiky.* Kralice na Hané: Computer Media, 2013. ISBN 978-80-7402-149-7.

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery.* 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost.* Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali.* 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Poradce pro praxi. ISBN

978-80-247-5515-1.

ROSINA, Jozef, Hana KOLÁŘOVÁ a Jiří STANEK. *Biofyzika pro studenty zdravotnických oborů*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1383-7.

STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. *Personalistika*. Praha: Wolters Kluwer, 2009. ISBN 978-80-7357-4291.

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

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

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

TYWONIAK, Jan. *Pozemní stavitelství VI: pro SPŠ stavební: stavební fyzika, zdravotní nezávadnost a požární bezpečnost staveb*. Praha: Grada, 2014. Studium (Grada). ISBN 978-80-247-5102-3.

VESELÁ, Jana a Petra KANIOKOVÁ VESELÁ. *Sociologické aspekty managementu*. Praha: Grada, 2011. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-2792-9.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

Právní dokumenty

Evropská sociální charta (1961), v ČR vyhlášena pod č. 14/2000 Sb. m. s, ve znění sdělení č. 56/2010 Sb. m. s.

Mezinárodní pakt o občanských a politických právech (1966), v ČR vyhlášen pod č. 120/1976 Sb.

Nařízení vlády č. 361/2007 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci

Usnesení č. 2/1993 předsednictva ČNR o vyhlášení Listiny základních práv a svobod jako součásti ústavního pořádku ČR

Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

Ostatní informační zdroje

STRÍTESKÝ, Martin. Jak pečovat o zaměstnance. *Mzdová praxe* [online]. 2012 [cit. 2016-12-29]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d39305v49324-jak-pecovat-o-zamestnance/>

Interní normy aj. dokumenty Magistrátu města Plzně

Hodnocení zaměstnanců MMP

Kolektivní smlouva MMP

Odměňování zaměstnanců MMP

Organizační řád MMP

Pracovní řád MMP

Vzdělávání zaměstnanců MMP

Zajištění BOZP na pracovištích MMP

Seznam grafů

GRAF 1 SPOKOJENOST S VÝHODAMI Z OBLASTI PÉČE O ZAMĚSTNANCE (ZDROJ: VLASTNÍ)	33
GRAF 2 SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ MMP S PRACOVNÍ DOBOU (ZDROJ: VLASTNÍ)	33
GRAF 3 VZTAH PRACOVNÍCH PODMÍNEK A PRACOVNÍHO VÝKONU (ZDROJ: VLASTNÍ)	34
GRAF 4 SPOKOJENOST S KVALITOU PRACOVNĚLÉKAŘSKÉ SLUŽBY (ZDROJ: VLASTNÍ)	35
GRAF 5 VLIV ADAPTACE NA ZAPRACOVÁNÍ ZAMĚSTNANCE (ZDROJ: VLASTNÍ)	36
GRAF 6 PŘESVĚDČENÍ O STABILITĚ PRACOVNÍHO MÍSTA (ZDROJ: VLASTNÍ)	37
GRAF 7 DOPORUČENÍ PRACOVNÍHO MÍSTA JAKO "DOBRÉHO" (ZDROJ: VLASTNÍ)....	38
GRAF 8 HODNOCENÍ VZTAHŮ V ORGANIZACI (ZDROJ: VLASTNÍ)	39
GRAF 9 ZVAŽOVÁNÍ ODCHODU Z MMP ZE STRANY RESPONDENTŮ (ZDROJ: VLASTNÍ)	40
GRAF 10 PROMĚNLIVOST PRACOVNÍCH ÚKOLŮ (ZDROJ: VLASTNÍ)	41
GRAF 11 MOŽNOST OTEVŘENÉHO SDĚLENÍ (ZDROJ: VLASTNÍ)	42

Seznam obrázků

OBRÁZEK 1: VÝKON JAKO SOUČIN MOTIVACE A VÝKONNOSTI	24
--	----

Příloha - Dotazník

1. Pohlaví
 - a. Muž
 - b. Žena
2. Věk
 - a. Do 30 let
 - b. 31 – 50 let
 - c. Nad 50 let
3. Délka zaměstnání na MMP
 - a. Do 5 let
 - b. 5 let – 15 let
 - c. Nad 15 let
4. S výhodami z oblasti péče o zaměstnance, které úřad nabízí, jsem spokojen/a?
 - a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne
 - e. Nevím, nemohu se vyjádřit, neznám odpověď
5. Jste spokojen s pracovní dobou (např. s pružnou pracovní dobou, s úředními hodinami)?
 - a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne
 - e. Nevím, nemohu se vyjádřit, neznám odpověď
6. Mám takové podmínky, abych mohl/a dobře vykonávat svoji práci.
 - a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne
 - e. Nevím, nemohu se vyjádřit, neznám odpověď
7. Jsem spokojen/a s kvalitou pracovnělékařské služby (závodní preventivní péče).
 - a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne
 - e. Nevím, nemohu se vyjádřit, neznám odpověď
8. Průběh adaptace na MMP mi pomohl dobře zvládnout změnu zaměstnání a rychle se zapracovat.
 - a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne
 - e. Nevím, nemohu se vyjádřit, neznám odpověď

9. Považujete své pracovní místo za stabilní?
- a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne
 - e. Nevím, nemohu se vyjádřit, neznám odpověď
10. Doporučil/a byste MMP jako dobré místo pro zaměstnání?
- a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne
 - e. Nevím, nemohu se vyjádřit, neznám odpověď
11. Hodnotíte vztahy v naší organizaci jako dobré?
- a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne
 - e. Nevím, nemohu se vyjádřit, neznám odpověď
12. Uvažujete v současné době o odchodu z MMP?
- a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne
 - e. Nevím, nemohu se vyjádřit, neznám odpověď
13. Úkoly se mění tak často, že nestíhám vykonávat svoji práci.
- a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne
 - e. Nevím, nemohu se vyjádřit, neznám odpověď
14. Můžete si dovolit otevřeně sdělit, co si myslíte?
- a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne
 - e. Nevím, nemohu se vyjádřit, neznám odpověď