Západočeská univerzita v Plzni
Fakulta právnická

Katedra veřejné správy

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Pracovní podmínky a jejich vliv na výkon zaměstnance

Předkládá: Daniel Zajíc

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Helena Sequensová

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta právnická
Akademický rok: **2017/2018**

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Daniel ZAJÍC**
Osobní číslo:	**R15B0146P**
Studijní program:	**B6804 Právní specializace**
Studijní obor:	**Veřejná správa**
Název tématu:	**Pracovní podmínky a jejich vliv na výkon zaměstnance**
Zadávající katedra:	**Katedra veřejné správy**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Pracovní podmínky v právu
3. Prostory pracoviště
4. Sociálně psychologické podmínky
5. Pracovní výkon a výkonnost
6. Analýza spokojenosti zaměstnanců
7. Závěr

Rozsah grafických prací:

Rozsah kvalifikační práce: **cca 40 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

viz zvláštní seznam

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Helena Sequensová**
Katedra veřejné správy

Datum zadání bakalářské práce: **31. března 2017**

Termín odevzdání bakalářské práce: **31. března 2018**

Doc. JUDr. Jan Pauly, CSc.
děkan

L.S.

JUDr. Tomáš Louda, CSc.
vedoucí katedry

V Plzni dne 25. července 2017

Prohlášení

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

Plzeň, březen 2018 Daniel Zajíc

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval vedoucí bakalářské práce, Mgr. Heleně Sequensové, za ochotu cenné profesionální rady a připomínky, které mi ke zpracování této bakalářské práce pomohly.

Obsah

Úvod....1
1. Pracovní podmínky v právu....2
1.1. Ochrana zdraví a bezpečnost při práci....3
1.1.1 Program BOZP....3
1.1.2 Zákoník práce a vybrané právní normy....5
1.2 Péče o zaměstnance....6
1.2.1. Odborný rozvoj zaměstnanců....8
1.2.2 Další způsoby péče o zaměstnance....11
1.3 Pracovní doba a doba odpočinku....12
1.3.1 Zákoník práce....12
1.4 Odměňování zaměstnanců....13
2 Prostory pracoviště....16
2.1 Open space....17
2.2 Estetičnost a barevnost....18
2.3 Hluk....20
2.4 Světelnost....21
3. Sociálně psychologické podmínky....22
3.1 Psychologie práce a člověka....22
3.2 Vztahy na pracovišti....24
3.3 Klima na pracovišti....26
4. Pracovní výkon a výkonnost....28
4.1 řízení výkonu....28
4.2 Hodnocení výkonu....29
4.3 Motivace....30
5. Analýza spokojenosti zaměstnanců....33
5.1 Bezpečnost a ochrana zdraví....33
5.2 Odborný rozvoj a poskytování výhod....35
5.3 Sociálně psychologické vlivy....36
5.4 Celková spokojenost....38
Závěr....41
Resumé....42
Seznam literatury a informačních zdrojů....43

Monografie 43
Právní dokumenty 44
Ostatní informační zdroje 44
Příloha – Dotazník 46

Úvod

Práce je nedílnou a důležitou součástí lidské společnosti. Je motorem, který roztáčí kola a pohání společenství lidí vpřed. Přes globálně rozšířené tendence zkracování délky pracovní doby lidé stále tráví prací velké množství času. Také z toho důvodu je pro lidi důležitá uspokojivá úroveň pracovních podmínek. Ty jsou velkým tématem ve všech oblastech zabývajících se prací obecně. Pracovními podmínkami se rozumí rozsáhlé množství faktorů, které mohou i nemusejí mít zásadní vliv na zaměstnancův výkon. Mezi ně spadají mimo jiné způsoby, jakými zaměstnavatel pečuje o zaměstnance, včetně zajištění jejich odborného rozvoje a bezpečnosti při práci či jaké jsou prostory pracoviště a mezilidské vztahy zaměstnanců. Cílem zaměstnavatele obecně je co nejvyšší výdělek, kterého může dosáhnout pomocí co nejvyššího výkonu zaměstnanců. Z toho vyplývá, že v zájmu dobrého zaměstnavatele by měli být mimo jiné pracovní podmínky zaměstnanců, na které je tato bakalářská práce zaměřena.

Pro nastolení nejvyššího pořádku se začátek této práce věnuje převážně právní úpravě pracovních podmínek. Následně se text práce zaměřuje na pracovní prostory, sociálně psychologické podmínky práce a pracovní výkon. Cílem práce je rozpoznat a definovat pracovní podmínky, které ovlivňují zaměstnancův výkon a v závěru informace použít v praxi formou analýzy dotazníkového šetření se zaměřením na provázanost spokojenosti zaměstnanců s pracovním výkonem a pracovními podmínkami.

K účelu sepsání bakalářské práce bylo použito metod analýzy, syntézy a deskripce textu a šetření formou dotazníku.

1. Pracovní podmínky v právu

Moderní společnost pro svůj chod vyžaduje velké množství norem, kterými se lidé pro náležité fungování musí řídit. Práce lidí je pro lidskou společnost nezbytnou součástí udržující zachování a rozvoj společnosti. Proto není divu, že podmínkám pro práci je v právu věnována velká pozornost. S pracovněprávními normami se můžeme setkat v českém i mezinárodním právu. Zásadní mezinárodní úmluvou je Mezinárodní pakt o hospodářských, sociálních a kulturních právech, který byl otevřen k podpisu v roce 1966, Československou socialistickou republikou podepsán v říjnu 1968 a následně u nás vstoupil v platnost roku 1976. Tento pakt je v České republice stále platným.[1]

Zásadní právní ustanovení českého původu zaměřené na pracovní podmínky nalézáme v Hlavě čtvrté Listiny základních práv a svobod a v zákoníku práce. Listina základních práv a svobod v části věnované hospodářským, sociálním a kulturním právům mimo jiné garantuje v článku 28 právo zaměstnance na spravedlivou odměnu za práci a uspokojivé pracovní podmínky. Článek 32 je garancí ochrany v pracovních vztazích a odpovídajících pracovních podmínek těhotných žen.[2] Zákoník práce ve všeobecných ustanoveních vymezuje pracovněprávní vztahy a mezi smysl a účel tohoto zákona řadí například ochranu postavení zaměstnance nebo uspokojivé a bezpečné podmínky pro výkon práce. Zákoník také postupně zahrnuje zájmově spadající normy mezinárodního práva, tedy předpisy Evropské unie. Jedná o směrnice Rady Evropské unie a Evropského parlamentu. V některých případech se jedná o dohody mezi organizacemi UNICE, CEEP, EKOS BUSINESSEUROPE a dalšími.

Zákoník práce v otázce pracovních podmínek obsahuje normy o rovném zacházení a zákazu diskriminace, změnách pracovního poměru, pracovní době a době odpočinku, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, povinnostech zaměstnavatele a právech zaměstnance, odměňování za práci, péči o zaměstnance, odborových organizacích či množství práce a pracovním tempu.[3]

[1] Mezinárodní pakt o hospodářských, sociálních a kulturních právech. *Vláda České republiky* [online]. c2009-2018, 2006 [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: https://www.vlada.cz/cz/ppov/rlp/dokumenty/zpravy-plneni-mezin-umluv/mezinarodni-pakt-o-hospodarskych--socialnich-a-kulturnich-pravech-19856/

[2] Usnesení České národní rady č. 2/1993 Sb., o vyhlášení Listiny základních práv a svobod jako součásti ústavního pořádku České republiky

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

1.1. Ochrana zdraví a bezpečnost při práci

Každá společnost čelí bezpečnostním rizikům a nejen z důvodu existence zákona by se měla snažit o snižování rizika nehody a ochranu zdraví zaměstnanců. Jen z čistě ekonomického pohledu je pro každou společnost přínosné zabraňovat nehodám a poruchám na pracovišti a tím se vyvarovat s tím spojeným finančním ztrátám. Také se nesmí opomenout morální stránka této povinnosti zaměstnavatele. Druhů hrozících nehod je velké množství a potenciální nebezpečí jsou diametrálně rozdílná dle zaměření vykonávané práce na konkrétním pracovišti.

1.1.1 Program BOZP

Snahou společností by mělo být předcházení veškerých rizik, odhalování případných nebezpečí a zabraňování jejich vzniku. Pro takovéto případy existují soubory technických, organizačních a výchovných opatření, které za ideálních podmínek snižují pravděpodobnost ohrožení lidského zdraví na nejnižší hodnoty. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci neboli ve zkratce BOZP je také mezivědní obor, který nalézá a uplatňuje metody a prostředky sloužící k ochraně člověka po fyzické i mentální stránce. Program BOZP se ale nezaměřuje pouze na samotnou prevenci a předcházení vzniku nehod, ale stejně zásadní je role systému po vzniku nebezpečné nežádoucí události. Obsahem jsou tedy i informace sloužící k řízení krizového managementu. Celková náplň BOZP a přístup k programu je z velké míry dán firemní kulturou, tedy společnými myšlenkami, přesvědčením a normami ve firmě.[4]

Rozdílný druh práce na jednotlivých pracovištích předznamenává rozdílná rizika a míru pravděpodobnosti vzniku nehody na pracovišti. Přestože existují relativně bezpečné druhy zaměstnání, jak říká Tomáš Neugebauer: *„Obecně platí, že pracovní prostředí a výkon pracovních činností je vždy rizikovější než prostředí občanské. To se týká všech pracovišť, včetně někdy z hlediska bezpečnosti práce opomíjených administrativních pracovišť. Neexistuje totiž bezpečné pracoviště, ani bezpečná práce.“*[5] Mezi činnosti, při kterých nejčastěji dochází k úrazu, patří manipulace se surovinami a materiálem, skládání a skladování, pohyb lidí a materiálu, zpracování surovin nebo údržba budov, zařízení a strojů.[6] Druhy práce jsou

[4] NEUGEBAUER, Tomáš. *Bezpečnost a ochrana zdraví při práci v kostce: neboli o čem je současná BOZP*. Praha: Wolters Kluver, 2010, s. 12-21. ISBN 978-80-7357-556-4.
[5] NEUGEBAUER, Tomáš. *Bezpečnost a ochrana zdraví při práci v kostce: neboli o čem je současná BOZP*. Praha: Wolters Kluver, 2010, s. 15. ISBN 978-80-7357-556-4.
[6] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy 10. vydání*. Praha: Grada, 2007, s. 674. ISBN 978-80-247-1407-3.

v českém právním řádu rozděleny do čtyř kategorií dle míry rizikovosti.[7] V kategorizaci se přednostně zohledňuje celková a lokální fyzická zátěž, ruční manipulace s břemenem a pracovní poloha. Do první kategorie prací spadají práce s nízkou pravděpodobností nepříznivého vlivu na zdraví. U čtvrté poslední kategorie je naopak riziko vysoké i při používání dostupných použitelných opatření.[8] Bezpečnost práce je vážným tématem i v otázkách pracovního prostředí, které se zásadně liší v závislosti na druhu vykonávané práce. Zaměstnavatel je běžně povinen zajistit ideální osvětlení, objem vzduchu, vlhkost, teplotu a zásobení vodou na pracovišti. Rozdíly mezi povinnostmi zaměstnavatele nacházíme například při práci na staveništi, kde zaměstnavatel musí zajistit uskladnění a odstranění nebezpečných látek či odpadu.[9] Mezi pracoviště se speciálními podmínkami ochrany zdraví při práci patří také místa, ve kterých zaměstnanci pracují s chemickými faktory. Tato pracoviště jsou omezena limitem, který chrání zaměstnance před poškozením zdraví následkem přílišného vystavení se škodlivým chemickým látkám.[10] S rozdíly mezi pracovišti a pracovními podmínkami se setkáváme například při provozování technických zařízení, přístrojů a nářadí. Typickým případem je stavba, kde je nutné chránit rozvody elektrické energie, aby se nestaly zdrojem požáru či výbuchu. Nebezpečné prostory je nutné ohrazovat zábradlím a označovat bezpečnostními značkami.[11] Další rizikovou prací stojící za zmínku je hornická činnost. Při nedodržení stanovených zásad hrozí sesuvy svahů a řezů, pády bloků hornin a průvaly vod, což je přirozeně spojené s velkým bezpečnostním rizikem.[12] Naproti tomu je viditelný rozdíl v zásadách bezpečnosti a ochrany zdraví při práci u zaměstnanců státní správy a samosprávy. Zde se objevují obvyklejší bezpečnostní normy, se kterými se můžeme setkat ve spoustě dalších zaměstnání. Pro výkon řidiče jsou mimo jiné stanoveny bezpečnostní přestávky během řízení a například při ruční manipulaci s břemenem jsou stanoveny maximálně povolené hmotnosti přepravovaného břemene.[13] Veškeré zmíněné rozdíly v přístupu k ochraně zdraví a bezpečnosti při práci jsou jen nástinem rozmanitosti spektra odlišných podmínek v různých zaměstnáních.

[7] Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně zdraví a o změně některých souvisejících zákonů

[8] Vyhláška č. 432/2003 Sb., kterou se stanoví podmínky pro zařazování prací do kategorií, limitní hodnoty ukazatelů biologických expozičních testů, podmínky odběru biologického materiálu pro provádění biologických expozičních testů a náležitosti hlášení prací s azbestem a biologickými činiteli

[9] Zákon č. 309/2006 Sb., o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

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

[11] KOČÍ, Miloslav. *Průvodce odborně způsobilých osob: problematikou bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, hornické činnosti a požární ochrany*. Olomouc: Anag, 2013, s. 180-185. ISBN 978-80-7263-834-5.

[12] KOČÍ, Miloslav. *Průvodce odborně způsobilých osob: problematikou bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, hornické činnosti a požární ochrany*. Olomouc: Anag, 2013. ISBN 978-80-7263-834-5.

[13] ŠENK, Zdeněk. *Bezpečnost a ochrana zdraví při práci ve státní správě a samosprávě*. Olomouc: Anag, 2015, s. 147-155. ISBN 978-80-7263-953-3.

Při nedodržování programu BOZP společně s příslušnými zákony a nařízeními vlády dramaticky roste míra pravděpodobnosti vzniku škod, pracovního úrazu i nemoci z povolání. Neugebauer přitom připomíná:*„…je nutné zmínit, že je zcela mylná myšlenka tzv. nulové úrazovosti, kdy již pouhý vznik pracovního úrazu je podnětem k postihu vedoucího zaměstnance za špatné řízení BOZP, jak se v některých firmách děje.“*[14] Nemoci z povolání jsou děleny kupříkladu na nemoci způsobené chemickými látkami nebo fyzikálními faktory.[15]

Společnosti tak k zajištění ochrany zdraví a bezpečnosti při práci využívají nejeden postup a metodu. Při předcházení rizik společnosti využívají kvalifikované odborníky, kteří jsou často zaměstnanci externí společnosti. Tito odborníci poskytují své názory na způsoby předcházení nežádoucích bezpečnostních rizik a při své práci školí zaměstnance společnosti v programu BOZP.[16] Dalším způsobem prevence je obor pracovního lékařství. Zaměstnavatel pro své zaměstnance zajišťuje lékaře pro předcházení zdravotních rizik. Při vytváření programu BOZP je důležité také zvážit míru rizika. Zodpovědná osoba má v této situaci možnost odhadnout pravděpodobnost výskytu rizikové události. Britský Úřad pro ochranu zdraví a bezpečnosti při práci doporučuje též odhadnout možný průběh, následky a počet obětí takové události. Mezi další možnosti prevence nehod patří používání bezpečnostních zařízení a ochranných pomůcek, provádění inspekcí nebo vedení a motivace zaměstnanců bez nadměrných požadavků.[17]

1.1.2 Zákoník práce a vybrané právní normy

Zákoník práce stanovuje, že zaměstnavatel má povinnost zajistit bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců s ohledem na rizika ohrožení života a zdraví při práci. Zaměstnavatel je dále povinen vytvářet bezpečné a zdraví neohrožující pracovní prostředí a pracovní podmínky. Jeho povinností je také soustavně vyhledávat nebezpečné činitele a procesy pracovního prostředí a pracovních podmínek, zjišťovat jejich příčiny a zdroje. V případě nemožnosti odstranění rizika, musí zaměstnavatel vyhodnotit a přijmout opatření k minimalizaci ohrožení[18]

---

[14] NEUGEBAUER, Tomáš. *Bezpečnost a ochrana zdraví při práci v kostce: neboli o čem je současná BOZP*. Praha: Wolters Kluver, 2010, s. 170. ISBN 978-80-7357-556-4.

[15] Nařízení vlády č. 290/1995 Sb., kterým se stanoví seznam nemocí z povolání

[16] NEUGEBAUER, Tomáš. *Bezpečnost a ochrana zdraví při práci v kostce: neboli o čem je současná BOZP*. Praha: Wolters Kluver, 2010, s. 36-37. ISBN 978-80-7357-556-4.

[17] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy 10. vydání*. Praha: Grada, 2007, s. 675-680. ISBN 978-80-247-1407-3.

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

Další důležitý doplňující právní předpis věnovaný bezpečnosti práce například zmiňuje zákaz výkonu práce s některými chemickými látkami.[19] Jiná právní norma definuje například podmínky ochrany zdraví při práci s fyzickou, psychickou i zrakovou zátěží.[20]

Kontroly dodržování bezpečnosti práce a stanovených norem provádí Krajské hygienické stanice, které spadají pod správu Ministerstva zdravotnictví a vykonávají tak státní zdravotní dozor.[21] Státní úřad inspekce práce kontroluje dodržování povinností plynoucích z pracovněprávních předpisů včetně předpisů o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci. Tento správní úřad byl zřízen zákonem o inspekci práce[22]

Britským Úřadem pro ochranu zdraví a bezpečnost při práci bylo zjištěno, že lepší kontrolou záležitosti zdraví a bezpečnosti se docílí vyšší produktivity, nižší absence, lepší morálky pracovníků a lepších zaměstnaneckých vztahů. Z tohoto výzkumu vyplývá jednoznačný vliv pracovních podmínek v oblasti zdraví a bezpečnosti na výkon zaměstnance.[23]

1.2 Péče o zaměstnance

Mezi pracovní podmínky se řadí i péče zaměstnavatele o samotné zaměstnance. Péči lze dělit na povinnou a dobrovolnou, popřípadě péči vyplývající ze smluvně dohodnutých závazků v rámci kolektivní smlouvy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Zaměstnavatel má možnost pečovat o zaměstnance nejrůznějšími způsoby, mezi které se řadí poskytování výhod a odborný rozvoj zaměstnanců.

Za poskytované výhody lze považovat například poskytování stravování zaměstnancům v prostorách společnosti, což je více než zaměstnavateli ukládá zákon. Zaměstnavatelé mnohdy zpřístupňují nadstandartní služby v oblastech rekreace, odpočinku či osobní hygieny. K dispozici bývají programy pro ženy na mateřské dovolené či další mimopracovní záležitosti jakožto poskytování úvěrů, příspěvků na pojištění i poradenských služeb. Cílem a výsledkem tohoto mnohdy nadstandartního pečování o zaměstnance bývá větší otevřenost komunikace a

[19] Zákon č. 309/2006 Sb., o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

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

[21] Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně zdraví a o změně některých souvisejících zákonů

[22] Základní údaje. *Státní úřad inspekce práce* [online]. c2018 [cit. 2018-03-19]. Dostupné z: http://www.suip.cz/o-nas/zakladni-udaje/

[23] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy 10. vydání*. Praha: Grada, 2007, s. 672. ISBN 978-80-247-1407-3.

pracovního prostředí, což vede k větší svobodě projevu zaměstnanců a s tím spojené větší iniciativě ve výkonu práce.[24]

Existují tendence zaměňovat nadstandartní péči o zaměstnance se zaměstnaneckými výhodami, což samo o sobě v některých případech splývá dohromady. Zaměstnanecké výhody jsou ve většině poskytované formou zboží, služeb a péče. Mezi nejobvyklejší výhody se v České republice řadí poskytování stravenek či příspěvků na stravování, zajišťování, společenských, sportovních a kulturních akcí a poskytování nadstandartní délky dovolené. Zaměstnanecké výhody lze dělit na individuální a skupinové. Existence pružnosti individuálních výhod neboli možnost zaměstnance vybrat si formy získaných výhod může vést ke zvýšení pracovní spokojenosti. Na druhou stran umožnění této služby zaměstnanců vyžaduje vyšší prvotní náklady pro poskytovatele. Výhody mohou také omezovat nespokojenost a odcházení zaměstnanců, dále zvyšovat výkonnost, zaměstnanecké vztahy a loajalitu. Jan Urban upozorňuje na neexistenci přímého motivačního významu výhod. Navíc hrozí situace, při které začnou zaměstnanci považovat výhody za samozřejmost a v takovém případě je obtížné pro zaměstnavatele výhody rušit.[25] Podobný názor zastává Michael Armstrong, který říká že: *„normální výhody poskytované podnikem mají jen zřídka přímý nebo bezprostřední vliv na výkon. Mohou však vytvářet příznivější postoje pracovníků k podniku, které dlouhodobě zlepšují jejich oddanost, angažovanost a výkon organizace.“*[26] Ke zvýšení efektivity zaměstnaneckých výhod je potřeba reagovat na potřeby zaměstnanců. Ideální funkční metodou je anonymní dotazníkové šetření mezi zaměstnanci na toto téma. Správně konstruovaný dotazník pomáhá zjistit potřeby a požadavky zaměstnanců. Dále je vhodné sledování nových trendů a úrovně poskytovaných výhod u konkurenčních společností.[27]

[24] STŘÍTESKÝ, Martin. Jak pečovat o zaměstnance. *Mzdová praxe* [online]. 2012 [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d39305v49324-jak-pecovat-o-zamestnance/

[25] URBAN, Jan. Zaměstnanecké výhody, jejich cíle a efektivita. *Mzdová praxe* [online]. 2005 [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d1246v1222-zamestnanecke-vyhody-jejich-cile-a-efektivita/

[26] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy 10. vydání*. Praha: Grada, 2007, s. 595. ISBN 978-80-247-1407-3.

[27] URBAN, Jan. Zaměstnanecké výhody, jejich cíle a efektivita. *Mzdová praxe* [online]. 2005 [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d1246v1222-zamestnanecke-vyhody-jejich-cile-a-efektivita/

1.2.1. Odborný rozvoj zaměstnanců

Rozvoj zaměstnanců patří v dlouhodobé strategii mezi nejvýznamnější cesty ke zvyšování výkonu zaměstnanců.[28] Rozvoje zaměstnanců můžeme dosáhnout zpravidla dvěma způsoby, vzděláváním a výcvikem. Za vzdělávání se považuje proces, při kterém osoba získává a rozvíjí nové znalosti a postoje. Je možné jej dělit do čtyř typů. Prvním je instrumentální vzdělávání, kterým se dosahuje lepších výkonů, již po dosažení základní úrovně. Poznávacím vzděláváním člověk získává nové znalosti o problému. Citovým vzděláváním se označuje formování pocitů a postojů člověka. Sebereflektujícím vzděláváním se získávají nové vzorce nazírání a myšlenky na věc.[29] Výcvikem se má všeobecně na mysli zaměření se na osvojení si praktických dovedností.[30] Metody rozvoje pracovníků se na rozdíl od typů rozvoje dělí dle zaměstnanců, pro které jsou vhodné. V malých a středních podnicích se hojně využívá vzdělávání pracovníků přímo na pracovišti formou instruktáže při výkonu práce či formou pracovních porad. Jedná se o levné formy rozvoje, které přináší především praktické zkušenosti, ale ne vždy jsou v praxi poskytovány zkušenými školiteli. Druhou variantou jsou vzdělávání mimo pracoviště, které probíhají formou přednášek či seminářů pod vedením a dohledem školených odborníků. Tyto v zásadě nákladnější metody přinášejí společnostem i nové teoretické vědomosti a poznatky.[31] V momentě kdy chce společnost identifikovat potřebu odborného rozvoje zaměstnanců, nečeká ji snadný úkol. Kvalifikace a vzdělání pracovního osazenstva jako celku i jednotlivých zaměstnanců je obtížné kvantifikovat a přesně rozpoznat a vyjádřit. Identifikační fáze potřeby je tak kompletně založena na průměrných odhadech. Standardním postupem je analýza údajů o celé společnosti, konkrétně o jednotlivých programech, činnostech a vybavení. Druhá analýza je zaměřena na jednotlivá pracovní místa včetně požadavků na pracovníky a kulturu pracovních vztahů. Třetí závěrečná analýza se zabývá údaji o jednotlivých pracovnících, jejich vzdělání, kvalifikacích, výsledcích testů či o jejich postojích a ná-

[28] URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013, s. 101. ISBN 978-80-905247-4-3.

[29] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy 10. vydání*. Praha: Grada, 2007, s. 461. ISBN 978-80-247-1407-3.

[30] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy 10. vydání*. Praha: Grada, 2007, s. 473. ISBN 978-80-247-1407-3.

[31] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2007, s. 151-155. ISBN 978-80-247-2202-3.

zorech. Kromě údajů získaných v rámci organizace je nutné zvažovat informace o vývojových tendencích v oboru a o preferencích nových potencionálních pracovníků z řad mládeže.[32]

1.2.1.1 Zákoník práce

V zákoníku práce se setkáváme se čtyřmi formami péče o odborný rozvoj, kteerými jsou zaškolení a zaučení, odborná praxe absolventů škol, prohlubování kvalifikace a zvyšování kvalifikace. Zákon o zaměstnanosti seznam forem rozšiřuje o rekvalifikaci zaměstnanců, kterou provádí zaměstnavatel. Ten má povinnost zaškolit a zaučit zaměstnance, který vstupuje do zaměstnání nekvalifikován. Toto zaškolení nebo případně zaučení je považováno za výkon samotné práce, tudíž zaměstnanci již náleží vyplácení mzdy či platu. Stejnou povinnost má zaměstnavatel v případě přechodu vlastních zaměstnanců na nové pracoviště, pokud k tomu došlo z iniciativy zaměstnavatele a je to nezbytné. Z této zákonné interpretace vyplývá, že se jedná o jednoduchý způsob nabytí kvalifikace, ke kterému dochází převážně samotným výkonem práce, ideálně pod dozorem. Pojmy zaškolení a zaučení zákoník práce nerozlišuje, tudíž to není povinnosti ani pro zaměstnavatele. Není nevšedností, pokud dochází k vyplácení menší mzdy během zaškolování a zaučování než při výkonu práce.

Zákon stanovuje povinnost zaměstnavatelů zabezpečit absolventům středních škol, konzervatoří, vyšších odborných škol a vysokých škol přiměřenou odbornou praxi k získání praktických zkušeností a dovedností potřebných pro výkon práce. Za absolventa se v zákoně rozumí osoba, která vstupuje do zaměstnání, ale její odborná praxe po úspěšném absolvování studia prozatím nedosáhla minimální potřebné délky přípravy dvou let. Zákonem je pouze konstatován standard. Existuje tedy možnost odchýlit se od zákonem zmiňované doby praxe. Stejně tak tomu je u zákonné definice absolventa, která není závazná. Dle zákona není stanovena povinnost zaměstnavatele postupovat určitým způsobem při provádění praxe. Toto bývá dohodnuto pracovní smlouvou, což ale není povinností. Absolventům během praxe také náleží vyplácení mzdy.

Pojem prohlubování kvalifikace má v rámci zákoníku práce zásadně jiný význam než zvýšení kvalifikace. U prohlubování kvalifikace rozumíme její doplňování. Jedná se tak o stejnou kvalifikaci, u které se nemění její podstata, ta se pouze udržuje a obnovuje. Toto prohlubování má zásadní význam a umožňuje zaměstnanci, který je dle zákona toho povinen, reagovat na nové vědecké, technické a technologické objevy. Kvůli zaměstnancově povinnosti je zaměstnavatel oprávněn zaměstnanci uložit účast na školení nebo studiu, případně i u jiné

[32] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007, s. 261-262. ISBN 978-80-7261-168-3.

fyzické či právnické osoby. I za tuto formu odborného rozvoje je povinen zaměstnavatel vyplácet mzdu nebo plat. Zároveň musí zaměstnavatel hradit náklady s prohlubováním kvalifikace spojené. Zaměstnanec je povinen prohlubovat svou kvalifikaci pouze při výkonu práce, za což je placen, jak již bylo zmíněno. Tímto se bere ohled na zaměstnancův odpočinek a mimopracovní aktivity.

Problémovými se stávají podniková školení, jež se konají mimo pracovní dobu. Jelikož se dle zásady jedná o výkon práce, náleží zaměstnanci právo na mzdu či plat, protože se takové podnikové školení rázem považuje za práci přesčas. Z tohoto důvodu je i nutné dodržování zákonných limitů pro práci přesčas. Nařízení účasti na podnikovém školení v době svátku je protiprávní.

Zvyšování kvalifikace je zásadně rozdílné od jejího prohlubování. Zaprvé se jedná o kvalitativní změnu v kvalifikaci, čímž se rozumí změna hodnoty kvalifikace. Děje se tak v případě, že zaměstnanec požadované kvality pro výkon práce doposud nemá. Tohoto zvyšování kvalifikace se obecně dosahuje studiem, vzděláváním nebo školením. Zaměstnanec během zvyšování kvalifikace často dosahuje vyššího stupně vzdělání, například vysokoškolského vzdělání v magisterském studijním programu. Samotné získání vyššího vzdělání je ve všech případech považováno za zvyšování kvalifikace. To se na rozdíl od prohlubování nepovažuje za součást výkonu práce, ale je stále potřebou zaměstnavatele. Ten nemá právo ukládat zvyšování kvalifikace jako povinnost. Dochází k tomu zpravidla po dohodě obou stran.

Pro naprosté upřesnění rozdílů mezi prohlubováním a zvyšováním kvalifikace je nutné dodat, že je zásadním rozlišovacím znakem souvislost mezi vzdělávacím programem a sjednaným druhem práce. Pokud se vzděláváním pouze naplní schopnost zaměstnance vykonávat práci na současně sjednané pozici, tak se jedná pouze o prohlubování kvalifikace. S tímto se setkáváme častěji v případech široké a neurčité sjednané náplně pracovní pozice. V obou případech je ale povinnost splnění podmínky, kterou je vztah vzdělávání k vykonávané práci. Pokud tomu tak není, bavíme se o soukromých aktivitách zaměstnance.[33]

Pro určitá povolání se v právním řádu vyskytují speciální zákony, které mimo jiné upravují právě odborný rozvoj zaměstnanců. Jedním z takových povolání je úředník územně samosprávního celku.[34]

[33] ŠUBRT, Bořivoj. Péče o odborný rozvoj zaměstnanců. *Mzdová praxe* [online]. [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d2981v3961-pece-o-odborny-rozvoj-zamestnancu/

[34] Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů

Mimo zákoník práce se setkáváme ještě s pojmem rekvalifikace zaměstnanců a to konkrétně v zákoně o zaměstnanosti. Dle definice v tomto zákoně se jedná o sjednocující pojem pro prohlubování a zvyšování kvalifikace. Konkrétně je rekvalifikace popsána jako získání nové kvalifikace a zvýšení, rozšíření nebo prohloubení dosavadní kvalifikace, včetně jejího udržování nebo obnovování. K tomu dochází i mimo vztah zaměstnavatele a zaměstnance. Rekvalifikaci provádějí také úřady práce, čímž pomáhají uchazečům o pracovní místa.[35]

1.2.2 Další způsoby péče o zaměstnance

Zákoník práce se věnuje kromě odborného rozvoje také stravování zaměstnanců a zvláštním pracovním podmínkám některých zaměstnanců. Stravování bylo již zmíněno v úvodu kapitoly Péče o zaměstnance. Poskytování stravenek či spravování bufetu pro zaměstnance spadá výhradně pod zaměstnanecké výhody a nadstandartní služby, jelikož zákoník práce žádnou podobnou povinnost zaměstnavateli neukládá. Zaměstnavatel je pouze povinen zaměstnancům umožnit stravování, čímž se rozumí poskytnutí vyhrazeného času ke stravování. Zákoník připouští zajištění stravování pro zaměstnance a finanční příspěvky v rámci kolektivní smlouvy.[36]

Zvláštní pracovní podmínky náleží osobám s fyzickým nebo zdravotním postižením. Pro takové zaměstnance zřizuje zaměstnavatel vybrané pracovní místo. Na zřízení i provoz pracovního místa přispívá Úřad práce.[37] Další skupinou osob se zvláštními pracovními podmínkami jsou ženy zaměstnankyně. Zákoník práce se snaží ženy chránit před ztrátou možnosti býti biologickou matkou. Dále chrání ženy těhotné, kojící a pečující o děti. Nepřehlíží ani veškeré zaměstnance pečující o jiné fyzické osoby. Cílem je těmto lidem umožnit plnohodnotné vykonávání jejich péče. Poslední skupinou osob se zvláštními pracovními podmínkami jsou mladiství zaměstnanci. V jejich případě zákoník ochraňuje jejich tělesný a duševní rozvoj. Zaměstnavatel je povinen mladistvým věnovat zvýšenou péči a ukládat jim pouze práci přiměřenou jejich věku.[38]

[35] Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti

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

[37] Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti

[38] ANDRAŠČÍKOVÁ, Mária. *Zákoník práce: prováděcí nařízení vlády a další související předpisy s komentářem k 1. 1. 2012*. 6. aktualizované vydání. Olomouc: Anag, 2012, s. 373-379. ISBN 978-80-7263-713-3.

1.3 Pracovní doba a doba odpočinku

Délka doby strávená pracovním vytížením a délka odpočinku mají velký vliv na výkon zaměstnance. Pokud se zaměstnavatel snaží udržet výkonnost pracovníků na nejvyšší úrovni, měl by svěřovat svojí pozornost na únavu svých zaměstnanců, předcházet ji a snažit se ji odbourávat. Únava se dočasně projevuje psychickými a fyziologickými změnami a zhoršením výkonu pracovníka. Samotná únava se dělí na nervovou, svalovou, smyslovou a duševní.[39]

Projevy a míra působení únavy jsou velice subjektivní, takže každý zaměstnanec může na jednotlivé druhy práce reagovat velice odlišně. Při dlouhodobé práci, která snižuje výkonnost, se u pracovníků začínají vyskytovat takzvané mentální bloky, které mají zpravidla za následek zvýšený výskyt chybných úkonů. Příkladem je mikrospánek u řidičů či povrchový spánek při dlouhém psaní na počítači. Pokud osoba dlouhodobě překonává únavu, může dojít k fyzickému i psychickému oslabení organismu. K takovýmto stavům tedy dochází, pokud jsou požadavky na zaměstnance nad jejich síly a tím pro ně neúnosné. Zároveň mohou tyto stavy nastat při nedostatečných předpokladech zaměstnance pro danou práci.[40]

1.3.1 Zákoník práce

V zákoníku práce je pracovní doba ustanovena jako doba, ve které je zaměstnancovou povinností vykonávat pro zaměstnavatele práci a zároveň doba, ve které je zaměstnanec připraven na pracovišti vykonávat přidělenou práci. Negativní deskripcí je doba odpočinku popsána jako doba, která není pracovní dobou.[41] Dále zákon vymezuje směnou část týdenní pracovní doby, do které nespadá práce přesčas. Z toho vyplývá, že práce přesčas není plánovaná a jedná se o práci výjimečnou, která přichází v úvahu pouze při ojedinělých situacích. Dále je popsán režim vícesměnné práce ve dvou a třech směnách a nepřetržitý pracovní režim. Ten se od třísměnného režimu liší podmínkou vykonávané práce čtyřiadvacet hodin sedm dní v týdnu. Podstatnou definicí je vymezení noční práce na dobu mezi dvaadvacátou a šestou hodinou.[42] Při stanovení délky týdenní pracovní doby se opět zákon drží ochrany konkrétní skupiny osob. Omezenou délku směn mají zaměstnanci mladší než osmnáct let. Rozdíly se

[39] PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2012, s. 140. ISBN 978-80-247-3809-3.

[40] PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2012, s. 141. ISBN 978-80-247-3809-3.

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

[42] ANDRAŠČÍKOVÁ, Mária. *Zákoník práce: prováděcí nařízení vlády a další související předpisy s komentářem k 1. 1. 2012*. 6. aktualizované vydání. Olomouc: Anag, 2012, s. 169. ISBN 978-80-7263-713-3.

opět vyskytují i u konkrétních prací. Již dříve zmínění zaměstnanci pracující v podzemí v těžebním průmyslu mají kratší maximální povolený limit odpracovaných hodin týdně.[43] Všichni zaměstnanci bez ohledu na pracovní náplň jsou oprávněni využívat zákonem stanovené pracovní přestávky, které slouží na jídlo a oddech. Tyto přestávky má opět skupina mladistvých zaměstnanců stanovené rozdílně. Mladiství mají právo na přestávku po kratším pracovním intervalu.[44]

Možnost kratší než zákonem stanovené celkové pracovní doby existuje pouze po dohodě zaměstnavatele se zaměstnancem. Nelze ji tedy krátit kolektivní smlouvou či vnitřním předpisem zaměstnavatele. S ohledem na zákonnost, zdraví a bezpečí zaměstnanců určuje pracovní dobu, začátek a konec směny zaměstnavatel.[45]

1.4 Odměňování zaměstnanců

Řízení odměňování je strategií s účelem slušného a spravedlivého odměňování s přihlédnutím na zaměstnancovu hodnotu pro společnost a jeho přispění k dosažení cílů společnosti. Mimoto je také cílem vytvářet kulturu výkonu, motivace za účelem oddanosti a angažovanosti, vytváření pozitivních zaměstnaneckých vztahů a psychologické smlouvy[46] Dále je vhodné také k získání a udržení zaměstnanců.[47] Irena Pilařová na toto téma navazuje a říká: *„Se zavedením hodnocení zaměstnanců je v organizaci očekáváno zvýšení transparentnosti systému odměňování a objektivizace odměňování.“*[48] Hodnocení zaměstnanců se provádí zpravidla jednou měsíčně či kvartálně, což je propojené se stejným intervalem vyplácení odměn. Kromě těchto krátkodobých hodnocení se vyskytuje také dlouhodobé, které se vyplácí jednou ročně. Zatímco krátkodobé odměňování slouží spíše k hodnocení zaměstnanců, dlou-

[43] ANDRAŠČÍKOVÁ, Mária. *Zákoník práce: prováděcí nařízení vlády a další související předpisy s komentářem k 1. 1. 2012*. 6. aktualizované vydání. Olomouc: Anag, 2012, s. 171. ISBN 978-80-7263-713-3.

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

[45] ANDRAŠČÍKOVÁ, Mária. *Zákoník práce: prováděcí nařízení vlády a další související předpisy s komentářem k 1. 1. 2012*. 6. aktualizované vydání. Olomouc: Anag, 2012, s. 172. ISBN 978-80-7263-713-3.

[46] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy 10. vydání*. Praha: Grada, 2007, s. 515. ISBN 978-80-247-1407-3.

[47] URBAN, Jan. Formy a nástroje odměňování zaměstnanců. *Mzdová praxe* [online]. 2013 [cit. 2018-02-21]. Dostupné z: http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d41786v52757-formy-a-nastroje-odmenovani-zamestnancu/

[48] PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkon*. Praha: Grada, 2008, s. 61. ISBN 978-80-247-2042-5.

hodobé má větší vliv na jejich postoje a plánování kariéry. Setkat se můžeme také s hodnocením mimořádným, ve kterém se zaměstnanec hodnotí mimo pravidelný termín.[49]

O výši odměn jednotlivých zaměstnanců rozhoduje hodnotitel, kterým bývá přímý nadřízený nebo jiný pověřený pracovník. Součástí podkladů pro hodnocení jsou úroveň kvality práce za měřené období, výsledky realizovaných prací, plnění kariérního plánu, morálního kodexu a specifických cílů.[50] Způsob hodnocení pověřené osoby se také liší, zda se rozhoduje na základě schopností nebo výkonu zaměstnance. S hodnocením na základě schopností se setkáváme častěji v menších společnostech, ve kterých se vyžaduje schopnost zaměstnanců zastupovat na více pozicích. Mobilita zaměstnanců a jejich schopnost učit se jsou pro tento způsob hodnocení stejně důležité a jsou vyžadované ve firmách a oborech, ve kterých se často mění struktura a využívané technologie. Naproti tomu se můžeme častěji setkat s hodnocením na základě výkonu. Zde se jednoduše hodnotí poměr mezi vykonanou prací a předem stanovenými cíli.[51]

Nástroji pro odměňování bývají zásluhové mzdy a platy, které se vztahují k již zmiňovaným zaměstnancovým schopnostem, přínosu, dovednostem a zkušenostem. Zpravidla jsou v peněžité formě. Dále se sem řadí také zmiňované zaměstnanecké výhody, nepeněžité odměny, které jsou přímými výsledky práce, tedy pocit úspěšnosti, uznání nebo poskytování vzdělávání.[52] Mezi méně obvyklé formy odměn je možné zařadit podíly na zisku společnosti, které se nejčastěji udělují při dosažení cílených celkových zisků. Další nepříliš obvyklou formou odměn jsou akcie a akciové opce, což je velice blízké podílům ze zisku.[53]

Bývá prospěšné, pokud se tato pohyblivá složka platu prováže se složkou pevnou. Výkonové prémie mívají motivační charakter za předpokladu, že zaměstnanci mají umožněno ovlivnit svůj výkon. Kromě individuálních výkonů, se v některých společnost hodnotí také

---

[49] PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkon*. Praha: Grada, 2008, s. 69. ISBN 978-80-247-2042-5.

[50] PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkon*. Praha: Grada, 2008, s. 70. ISBN 978-80-247-2042-5.

[51] URBAN, Jan. Formy a nástroje odměňování zaměstnanců. *Mzdová praxe* [online]. 2013 [cit. 2018-02-21]. Dostupné z: http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d41786v52757-formy-a-nastroje-odmenovani-zamestnancu/

[52] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy 10. vydání*. Praha: Grada, 2007, s. 519. ISBN 978-80-247-1407-3.

[53] URBAN, Jan. Formy a nástroje odměňování zaměstnanců. *Mzdová praxe* [online]. 2013 [cit. 2018-02-21]. Dostupné z: http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d41786v52757-formy-a-nastroje-odmenovani-zamestnancu/

výkony jednotlivých týmů a útvarů ve společnosti, což se také může projevit v odměňování jednotlivých členů těchto firemních celků.[54]

Zákoník práce v části o odměňování v obecném ustanovení uvádí příslušnost mzdy, platu nebo odměny z dohody zaměstnanci vykonávajícímu práci. Definuje rozdíl mezi mzdou a platem a uvádí, že mzda a plat se poskytují podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce. Důležité jsou tak pracovní podmínky a výkon zaměstnance. Rozdíly mezi pracovními podmínkami se projevuje také v odměňování. Zákoník práce zmiňuje rozdíly ve mzdě za noční práci a práci ve ztíženém pracovním prostředí.[55]

[54] PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkon*. Praha: Grada, 2008, s. 61-62. ISBN 978-80-247-2042-5.
[55] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

2 Prostory pracoviště

Pracovní podmínky ovlivněné pracovištěm mají vliv na výkonnost, spokojenost a spolehlivost pracovníků. Oblastmi této problematiky jsou prostorové a funkční řešení pracoviště s přihlédnutím k estetičnosti, optimalizaci techniky a pracovních prostředků, hygienickým podmínkám a již dříve zmíněná bezpečnost práce společně se zdravotně-preventivní péčí o zaměstnance. Nepříznivé působení jednotlivých faktorů se člení na základě míry jejich vlivu na člověka.

1. Mezi nepříjemné pracovní podmínky se řadí ty, které nesnižují výkon zaměstnance, ale vyskytují se u nich časté změny postoje pracovníka k podniku.
2. Rušivými pracovními podmínkami označujeme ty, které již pracovní výkon snižují.
3. Poslední skupinou jsou škodlivé pracovní podmínky, zde je následkem poškození organismu.

Přestože některé podmínky na pracovišti nemají negativní vliv, neznamená to, že by se jimi zaměstnavatel neměl zabývat. Jeho snahou by mělo vždy být zvyšování komfortu zaměstnanců. Optimalizace prostoru by měla v ideálním případě vycházet vstříc individuálním požadavkům jednotlivých zaměstnanců. Pro vytváření těchto prostor je nutné znát antropometrické údaje zaměstnaných osob, jako jsou tělesná výška ve stoje a vsedě, výška lokte vestoje, výška kolene vsedě nebo například délka stehna vsedě a jiné další. Tyto údaje nám umožňují navrhnout a uspořádat pracoviště co nejvíce vyhovující fyziologickým parametrům zaměstnanců. Příkladem jsou šířka a výška místnosti či dveří, rozměry a tvary zařízení, nářadí, nástrojů a přístrojů, nábytku a rozmístění pomůcek v prostoru. Je nutné také zohledňovat pracovní polohu zaměstnanců, která s jejich výkonem a uspořádáním pracoviště velice blízce souvisí. Pro člověka je obecně snazší vykonávat dlouhodobou práci vsedě, přesto je vhodné zaměstnancům umožnit změny pracovních poloh. Například u profese horníka se setkáváme s vnucenými pracovními polohami, které jsou pro výkon práce nezbytné. Toto by měl zaměstnavatel brát v potaz a umožnit tak zaměstnancům střídání pracovních míst či nižší pracovní tempo.[56]

[56] PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2012, s. 114-117. ISBN 978-80-247-3809-3.

2.1 Open space

Naproti dělnickým profesím je problematikou v administrativním pracovním odvětví kupříkladu využívání oddělených a velkoprostorových kanceláří. V oddělených pracuje běžně jeden až čtyři zaměstnanci, ve velkoprostorových neboli takzvaných open space kancelářích desítky, v krajních případech stovky zaměstnanců. Oba typy uspořádání sebou přinášení pozitivní i negativní vlivy.[57] Pracovní prostory oddělené přepážkami nebo pouze skříněmi se stávají čím dál častějším fenoménem. První výhodou využívání Open space uspořádání kanceláří je úspora nákladů, především díky menším prostorům pro jednotlivého zaměstnance a díky možnosti snadné změny a reorganizace prostoru. Kontrola pracovníků v takovém prostředí je pro zaměstnavatele rychlejší a jednodušší, což je spojené s menšími časovými ztrátami. Zápory tohoto uspořádání jsou:

- ztráta soukromí,
- častější spory,
- obtížnější soustředění
- a více okolních stresových faktorů.[58]

Z důvodu výše zmíněné narůstající oblíbenosti velkoprostorových kanceláří mezi zaměstnavateli, musejí se zaměstnanci vypořádávat s přechodem na tento typ kanceláří a co nejrychleji a bezproblémově se adaptovat. Toto adaptační období je provázeno zvýšeným stresem a nižší produktivitou. Následky bývají obecně negativního rázu. Zvyšuje se nemocnost, unavitelnost a dochází k odchodům ze zaměstnání. Při této změně je velice vhodné zaměstnancům umožnit provést na svých pracovištích individuální kroky pro jejich emocionální komfort.[59]

Ve společnostech také dochází k situacím, ve kterých zaměstnanec přichází o své stabilní pracovní místo či stůl, nebo jej nikdy neměl. Mít své vlastní místo a s ním vytvořené zázemí bývá pro člověka velice důležité. Stejně jako na své místo je zaměstnanec zvyklý na své spolupracovníky v nejbližším okolí, jakákoliv změna pracovního místa může mít tudíž veliký dopad na zaměstnance. S tímto problémem se setkávají především firemní odborníci a

[57] MICHALÍK, David. *Co je potřeba pro optimální pracovní prostředí* [online]. Praha: Oddělení psychologie OPe MV ČR, 2009 [cit. 2018-02-19]. Dostupné z: www.mvcr.cz/soubor/optimalni-pracovni-prostredi-pdf.aspx

[58] WÁGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace: Nové poznatky*. Praha: Grada, 2011, s. 91-92. ISBN 978-80-247-3701-0.

[59] WÁGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace: Nové poznatky*. Praha: Grada, 2011, s. 93. ISBN 978-80-247-3701-0.

externí zaměstnanci, kteří docházejí na pracoviště pouze ve vymezený čas. Tito lidé často vůbec nemají možnost přizpůsobit si své pracovní místo svému obrazu a v některých případech ani nevykonávají práci ve stále stejném prostoru kanceláře.[60] Přítomnost druhých v okolí a jejich vliv na výkon byla zkoumána již několika vědci. Většina výzkumů dosáhla velice podobných či téměř totožných výsledků. Přítomnost dalších lidí v okolí při práci jednotlivce má zásadní vliv na jeho výkon. Při vykonávání jednoduché nacvičené a reaktivní práce se výkonnost zaměstnance při přítomnosti druhých zvyšuje. K tomuto efektu dochází při spolupráci více zaměstnanců i při práci jednoho zaměstnance, který je ostatními pouze sledován. V případě že zaměstnanec musí řešit obtížné úkoly, bývá jeho výkon vyšší, pokud pracuje o samotě. Z výsledků teorií zabývajících se touto problematikou vychází, že nejvyšší výkonnosti zaměstnanec dosahuje při optimální míře stresu nebo motivace. V případě nadměrné nebo nedostatečné míry výkonnost klesá.[61] Nezanedbatelným faktorem open space kanceláří je také vyšší riziko úrazu a rychlejší šíření nemocí mezi zaměstnanci.[62]

2.2 Estetičnost a barevnost

Barvy na pracovišti plní tři základní funkce:

- bezpečnostní
- orientační
- estetickou

Barvy působí na lidské vnímání a pocity. Mají vliv na estetické cítění a vnímání prostoru. Základními barvami jsou červená, zelená a modrá. Syté a tmavé barvy opticky zmenšují prostor, zatímco barvy nevýrazné jej naopak zvětšují. Vodorovné pruhy opticky prostor zvětšují do šířky a pruhy svislé do šířky. Teplé barvy, jako například červená, oranžová a žlutá jsou vhodné pro použití v chladných provozech a mají aktivizující a povzbuzující vliv. Studené barvy jako odstíny modré a zelené jsou vhodné spíše do horkých provozů, kde navozují pocit chladu. Jsou mimořádně vhodné na administrativní pracoviště. Každá barva má na člověka jiný vliv, jiné charakteristiky a proto jsou pro různá pracoviště vhodné jiné barevné kombina-

[60] WÁGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace: Nové poznatky*. Praha: Grada, 2011, s. 92. ISBN 978-80-247-3701-0.

[61] WÁGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace: Nové poznatky*. Praha: Grada, 2011, s. 93-95. ISBN 978-80-247-3701-0.

[62] NEUGEBAUER, Tomáš. *Bezpečnost a ochrana zdraví při práci v kostce: neboli o čem je současná BOZP*. Praha: Wolters Kluver, 2010, s. 118-119. ISBN 978-80-7357-556-4.

ce. Existuje zásada, že jedna místnost by neměla mít více než trojbarevnou kombinaci.[63] Vhodnost barev také závisí na pohlaví a věku pracovníků, pro ženy jsou vhodnější barvy teplé, pro muže naopak studené. Mladší zaměstnanci upřednostňují barvy pestřejší a ti starší opět naopak barvy tlumenější.[64] Po zaměstnavateli je požadováno, aby zajistil vymalování pracovních prostor minimálně jednou za osm let, pokud na pracovišti není technologický zdroj a chemických látek. V opačném případě je nutné vymalování minimálně jednou za dva roky.[65] Z pohledu estetičnosti se více projevuje lidská individualita a popřípadě momentální trendy. Jako příklad slouží úprava pracoviště ve stylu Feng-šuej. Tento styl využívá prvků:

- země,
- ohně,
- vody,
- kovu a dřeva
- a světových stran

za účelem lepšího proudění energie s vlivem na zdraví a vitalitu zaměstnanců. Styl sebou přináší přehledné a světlé prostory, navíc využívá přírodních materiálu a živých rostlin. Ty se podílejí na absorbování škodlivin, zvlhčování vzduchu, utlumení hluku a přispívají psychické pohodě a rovnováze.[66] Přes tyto zmíněné výhody rostlin je zaměstnavatel nemůže rozmisťovat po pracovišti, jak se mu líbí. Je nutné totiž dbát požadavků požární ochrany. Vyhláška o technických podmínkách požární ochrany staveb jasně uvádí podmínky, dle kterých se hořlavé předměty a látky včetně květin musejí umisťovat a zabezpečovat.[67]

[63] PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2012, s. 119-121. ISBN 978-80-247-3809-3.

[64] NEUGEBAUER, Tomáš. *Bezpečnost a ochrana zdraví při práci v kostce: neboli o čem je současná BOZP*. Praha: Wolters Kluver, 2010, s. 60. ISBN 978-80-7357-556-4.

[65] NEUGEBAUER, Tomáš. *Bezpečnost a ochrana zdraví při práci v kostce: neboli o čem je současná BOZP*. Praha: Wolters Kluver, 2010, s. 116. ISBN 978-80-7357-556-4.

[66] MICHALÍK, David. *Co je potřeba pro optimální pracovní prostředí* [online]. Praha: Oddělení psychologie OPe MV ČR, 2009 [cit. 2018-02-19]. Dostupné z: www.mvcr.cz/soubor/optimalni-pracovni-prostredi-pdf.aspx

[67] NEUGEBAUER, Tomáš. *Bezpečnost a ochrana zdraví při práci v kostce: neboli o čem je současná BOZP*. Praha: Wolters Kluver, 2010, s. 61. ISBN 978-80-7357-556-4.

2.3 Hluk

Zvukové podněty na pracovišti jsou dělitelné do tří skupin:

1. Zvuková kulisa je tvořena slabými podněty bez významu jednotlivce a není intenzivní.
2. Zvukové podněty jsou významné pro komunikaci mezi lidmi a technikou, spadají mezi ně různé dorozumívací signály.
3. Poslední skupinou je hluk, ten je pro pracující rušivým prvkem.

Hluk je vždy negativním faktorem. Zaměstnancům dělá práci obtížnější a také negativně působí na lidskou nervovou soustavu. U hluku měříme jeho intenzitu a frekvenci. Lidé daleko hůře snášejí frekvence vysoké a zároveň se hůře vypořádávají s hlukem nepravidelným. Limitem pro osmihodinovou pracovní směnu je vystavení se akustickému tlaku ve výši pětaosmdesát decibelů. V zaměstnání, ve kterém se vykonává duševní práce vyžadující pozornost a soustředění, je limit nastaven na padesát decibelů. Při duševní práci rutinní povahy je přípustných decibelů šedesát, což se přibližně rovná hlasitosti lidského rozhovoru.[68] Hluk sebou nese také významná zdravotní rizika. Následkem vystavení se nadměrnému hluku může být i úplná hluchota a poškození sluchových orgánů. Následkem je také rychlejší nástup únavy.

Proti hluku je možné se chránit změnou technologických postupů a zařízení. Další možností je zavedení protihlukového těsnění ke zdroji hluku či využití ochranných pomůcek jako například ušních špuntů a klapek.[69] K obraně před hlukem slouží také bezpečnostní přestávka. Ta se využívá, pokud je zaměstnanec vystaven hluku, který překračuje přípustné limity. Tyto přestávky trvají nejméně deset až patnáct minut po každých dvou hodinách práce a nejpozději jednu hodinu před ukončením směny.[70]

Zvláštní otázkou je hudba na pracovišti. Ta může pozitivně působit a mít povzbuzující a uklidňující účinek. Zároveň může clonit nepříjemný hluk. V otázce hudby je ale zásadním faktorem lidská individualita, tudíž hudba může fungovat stejně negativně jako hluk. Není doporučována při duševně namáhavé práci a v hlasitém či nerytmickém stylu.[71]

---

[68] NEUGEBAUER, Tomáš. *Bezpečnost a ochrana zdraví při práci v kostce: neboli o čem je současná BOZP*. Praha: Wolters Kluver, 2010, s. 117. ISBN 978-80-7357-556-4.

[69] PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2012, s. 121-122. ISBN 978-80-247-3809-3.

[70] KOČÍ, Miloslav. *Průvodce odborně způsobilých osob: problematikou bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, hornické činnosti a požární ochrany*. Olomouc: Anag, 2013, s. 161. ISBN 978-80-7263-834-5.

[71] MICHALÍK, David. *Co je potřeba pro optimální pracovní prostředí* [online]. Praha: Oddělení psychologie OPe MV ČR, 2009 [cit. 2018-02-19]. Dostupné z: www.mvcr.cz/soubor/optimalni-pracovni-prostredi-pdf.aspx

2.4 Světelnost

Lidé vstřebávají největší množství informací svým zrakem, tudíž je velmi důležité jim používání tohoto smyslu umožnit a co nejvíce zpříjemnit. Pracoviště by tedy mělo být vždy řádně osvětlené. To lze zajistit buď slunečním svitem či umělým osvětlením. Sluneční svit je přirozeně ekonomicky nejvýhodnější a zároveň nejpříjemnější pro lidské oko. Naproti tomu osvětlení umělé má stále stejnou barvu, intenzitu a pokrytí. Zaměstnavatel by měl zajistit ideální směr svitu na pracovišti, rovnoměrnost, stálost, redukci a barvu osvětlení.[72]

[72] MICHALÍK, David. *Co je potřeba pro optimální pracovní prostředí* [online]. Praha: Oddělení psychologie OPe MV ČR, 2009 [cit. 2018-02-19]. Dostupné z: www.mvcr.cz/soubor/optimalni-pracovni-prostredi-pdf.aspx

3. Sociálně psychologické podmínky

Z pohledu společnosti jsou sociálně psychologické podmínky pracovníků důležitým tématem. Společnost vždy v zásadě tvoří seskupení lidí, ti si mezi sebou vytvářejí buď formální, nebo neformální vztahy. Tímto se pracovní život neliší od toho soukromého. Navíc se mezi lidmi v uzavřené pracovní skupině vytvářejí zaměstnanecké vztahy, psychologické smlouvy a utváří se klima na pracovišti.[73] Psychologie práce je společně s psychologií člověka více než stoleté téma, kterým se zabýval nejeden psycholog.

3.1 Psychologie práce a člověka

Vývoj společnosti i jednotlivce závisí na lidské práci. Její výsledky mění život na zemi. Samotný rozvoj je ale hrozbou pro fyzické i duševní zdraví člověka. Únava a psychická zátěž významně ovlivňují život lidí. Člověk není schopen se svému okolí pouze přizpůsobovat a má velikou výhodu ve schopnosti přizpůsobovat okolí sobě samému. Proto je důležité, aby měli lidé co největší poznatky ve vědě o člověku. Jednou z takto zaměřených věd je psychologie. Ta má za úkol studovat jevy lidské psychiky. Psychika řídí lidskou činnost odrážením a zobrazováním skutečnosti a ovládá působení jedince vůči svému okolí.[74] Aktivace lidské psychiky se tak podílí na lidském poznávání a prožívání, které zároveň ovlivňuje a řídí. K těmto procesům dochází vědomě i nevědomě. Jednotlivými procesy jsou například:

- cítění,
- chování
- nebo jednání.[75]

V psychologii se při klasickém dělení rozlišují čtyři oblasti, jimiž jsou psychologie:

1. klinická,
2. sociální,
3. pedagogická
4. psychologie práce a organizace.[76]

---

[73] NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada, 2005, s. 59. ISBN 80-247-0577-X.

[74] BUREŠ, Zbyněk. *Psychologie práce a její užití*. 3. přepracované a doplněné vydání. Praha: Práce, 1981, s. 11. ISBN (Brož.):.

[75] PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2012, s. 76-77. ISBN 978-80-247-3809-3.

[76] WÁGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace: Nové poznatky*. Praha: Grada, 2011, s. 27. ISBN 978-80-247-3701-0.

Rozvoj psychologie práce i psychologie samotné je neustále podporován potřebou společnosti mít co největší znalosti o člověku. Psychologie práce má hlavně za úkol zvyšovat produktivitu práce bez zvyšování zátěže, ochraňovat pracovníka a rozvíjet jeho schopnosti i osobnost. Psychologie práce v praxi využívá poznatky z výzkumu pracovní činnosti. Jedná se o poznatky stavů a procesů, které pracovní činnost umožňují nebo jsou jí naopak vytvářeny. Psychologie práce je v současnosti plnohodnotná vědecká metoda sloužící ke správnému rozhodování v oblasti lidského chování na poli hospodářském a využití lidských zdrojů.[77]

Psychologie práce se stala samostatným psychologickým oborem na přelomu devatenáctého a dvacátého století. Na rozvoj oboru a vznik nových poznatků měl a stále má vliv vývoj podnikové praxe. Významně se na rozvoji podílel sir Francis Galton se svým výzkumem interindividuálních rozdílů. Ve své práci se zabýval dědičností a jejím vlivem na osobnost člověka. Kolem začátku dvacátého století vznikali také první testy zkoumající intelekt a psychologickou stránku člověka. Především rozvoj průmyslu byl v tomto období motorem k největšímu množství změn ve společnosti a jejich provázanost zasáhla také oblast psychologie. Začali tedy také vznikat první studie lidské práce. Průkopník oboru Američan Frederick Winslow Taylor ve svých čtyřech základních doporučeních ke zvýšení výkonnosti průmyslových podniků prezentoval názor o narůstajícím významu role člověka v oblasti práce. Pro samotnou existenci psychologie v oblasti práce byly příčinami společenská poptávka a rozšíření poznatků v psychologii. Od období vzniku se vyskytly čtyři hlavní etapy vývoje psychologie práce.

1. První etapou je psychotechnika, která se zakládá na myšlence, že hlavní příčinou problémů v pracovním procesu jsou nedostatečně schopní zaměstnanci. Psychotechnika se tak zabývá výběrem pracovníků a je také označována jako personální psychologie.
2. Druhou etapou je sociální psychologie práce, která se zabývá otázkami mezilidských vztahů v podniku a sociálním klimatem na pracovišti.
3. Třetí je inženýrská psychologie a ergonomie. Ta se zabývá vztahem mezi člověkem a technikou. Podrobněji se zaměřuje na adaptaci člověka vůči technice a také naopak přizpůsobování techniky člověku.

[77] BUREŠ, Zbyněk. *Psychologie práce a její užití*. 3. přepracované a doplněné vydání. Praha: Práce, 1981, s. 12-13. ISBN (Brož.):.

4. Čtvrtou etapou je psychologie organizace. Toto zaměření věnuje svoji pozornost cílům a vztahům jednotlivých zaměstnanců vůči zájmům organizace a možným vzniklým konfliktům.

Hlavními současnými trendy jsou vytváření organizační struktury s nižším počtem řídících úrovní, přenos pravomocí z nejvyšších úrovní dolů nebo například posilování neformálních vztahů napříč organizací.[78]

3.2 Vztahy na pracovišti

Člověk, jakožto společenská bytost má potřebu si vytvářet a udržovat vztahy. Kontakt s lidmi, ať již bezprostřední nebo zprostředkovaný jednotlivého člověka ovlivňuje, stejně jako jednotlivec ovlivňuje lidi ve svém okolí. Tito lidé mohou být spolupracovníci, zákazníci nebo obchodní partneři apod. Ve všech případech dochází k vzájemnému vlivu. Tyto vlivy neboli jinými slovy sociálně stimulující situace jsou rozčlenitelné na přímé působení druhých lidí – jednotlivců, skupin nebo vztahů a působení produktů lidské společnosti tedy materiální i nemateriální kultury. Pracovní činnost člověka je zdárným příkladem činnosti společenské. Člověk tuto činnost vykonává ve vztazích a interakcích s jinými lidmi. Tyto společenské podmínky, ve kterých člověk práci provádí, ovlivňují jeho činnost a on svou činností své okolí ovlivňuje také.[79]

Každý zaměstnanec si vytváří se zaměstnavatelem i ostatními pracovníky na pracovišti spojení, které se označuje termínem zaměstnanecký vztah. Na tyto vztahy lze nahlížet buď ve formální podobě, jako na pracovní či jiné smlouvy a dohody. V druhém případě jako na vztahy neformální, jakožto psychologické smlouvy, které vyjadřují očekávání a předpoklady zaměstnavatele i zaměstnance. Vztahy vznikající mezi jednotlivci mají individuální charakter, zatímco vztahy mezi zaměstnavatelem a skupinou zaměstnanců či odbory jsou kolektivního rázu.

Původcem zaměstnaneckého vztahu je závazek zaměstnance k poskytování svých dovedností a úsilí zaměstnavateli, který na oplátku poskytuje zaměstnanci mzdu nebo plat. Základem pro tento vztah bývá pracovní smlouva, která není vždy písemná. Zaměstnavatel kromě vyplácení mzdy nebo platu a zmiňovaného zajišťování bezpečí na pracovišti musí přistupovat k zaměstnanci v dobré víře a udržovat důvěru v zaměstnaneckém vztahu. Zaměstnanec

[78] PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2012, s. 37-46. ISBN 978-80-247-3809-3.

[79] PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2012, s. 193. ISBN 978-80-247-3809-3.

je v rámci tohoto vztahu povinen jednat poslušně, čestně, schopně a loajálně. Povaha zaměstnaneckého vztahu je dynamická a přes veškerá definovaná kritéria není úplně jasná, což má za následek vyšší obtížnost jeho řízení. Vztah je ovlivňován velkým množstvím faktorů. Těmi nejvýznamnějšími jsou kultura organizace, styl řízení, vyznávané a uplatňované hodnoty ve společnosti, klima vzájemné důvěry, každodenní součinnost mezi jednotlivými zaměstnanci a manažery a personální politika a praxe podniku. Veškeré personální práce mají silný vliv na zaměstnanecké vztahy. Mezi hlavní činitele vlivu personální práce patří hodnocení a odměňování zaměstnanců. Dále sem spadá styl požadavků na pracovní výkon a flexibilitu. Personalisté by měli v zájmu společnosti pracovat na formování a zkvalitňování zaměstnaneckých vztahů. Toho mají možnost dosáhnout vydáváním pracovních příruček, zaváděním plánu osobního rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, zprůhledňováním organizačních záležitostí, vylepšováním systému odměňování aj. Pro zlepšování zaměstnaneckého vztahu ze strany zaměstnavatele je nutná důvěra ve vztahy ze strany zaměstnance. Důvěrou je možnost spolehnout se na jinou osobu a přesvědčení, že daná osoba dostojí svých závazků. Tohoto stavu lze dosáhnout pouze v případě, ve kterém zaměstnanci vidí, že slova jejich nadřízených odpovídají jejich činům a že sami svým slovům věří. Přítomnosti důvěry ve společnosti tak nejde dosáhnout účelně a je pouze následkem dobrého řízení.[80]

Pro komplexní a úspěšné řízení zaměstnaneckých vztahů je nutná víra zaměstnance i zaměstnavatele ve vzájemná očekávání a to je jádrem psychologické smlouvy. Sepsaná pracovní smlouva by měla obsahovat co nejdetailnější očekávání zaměstnavatele i zaměstnance, ale z důvodu měnícího se podnikového prostředí a omezené racionality lidského chování to není možné. To co tedy ve formální písemné smlouvě nenalézáme, vyskytuje se ve smlouvě psychologické. Zaměstnanec v rámci této smlouvy očekává jistotu zaměstnání, spravedlivost zaměstnavatele i možnost kariérního rozvoje. Naproti tomu zaměstnavatel očekává schopnosti, úsilí a oddanost. Psychologické smlouvy a v nich obsažená očekávání bývají proměnné v průběhu zaměstnání.[81]

[80] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy 10. vydání*. Praha: Grada, 2007, s. 193-198. ISBN 978-80-247-1407-3.

[81] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy 10. vydání*. Praha: Grada, 2007, s. 201-204. ISBN 978-80-247-1407-3.

3.3 Klima na pracovišti

Klimatem ve společnosti je označován charakter vzájemných vztahů mezi členy a skupinami organizace. Na utváření a charakter klimatu působí sociální normy a způsoby jejich prosazování, postavení pracovní skupiny v sociální hierarchii podniku, průměrové odchylky a neobvyklosti v chování jednotlivých zaměstnanců. Interpersonální nesouhlasy na pracovišti jsou pohnutkou i konsekvencí k nepříhodnému klimatu v organizaci. Při intenzivním a dlouhodobém neřešení problémů dochází k negativním vlivům na psychiku osob, což se projevuje sníženým výkonem a soudržností členů.[82] Pro posuzování klimatu v organizaci je možné využívat vícero indikátorů. Příkladem poslouží rozměry struktury, odpovědnosti, rizika, srdečnosti, podpory a pomoci, norem, konfliktu a identity.[83]

Nástroji pro posílení týmového ducha a tím zlepšení klimatu na pracovišti jsou teambuildingové a teamspiritové programy. Program teamspiritu je více zaměřen na seznámení pracovníků většinou formou zábavy, zážitků a pohybových aktivit či sportů. Do zaměření teambuildingu navíc přibývá analýza vztahů a fungování zaměstnanců. Metody, které se v rámci teambuildingu používají, jsou:

- seznamovací aktivity k navázání prvních kontaktů a odstranění bariér,
- týmové aktivity s cílem vyřešit problémy pomocí spolupráce a sdílnosti,
- činnosti podporující kreativitu,
- aktivity budující důvěru
- a v neposlední řadě prostor pro odpočinek a relaxaci.

S veškerými teambuildingovými aktivitami se pojí rizika, kterých je nutné se vyvarovat. Je vhodné zaměstnance k účasti motivovat, toho je možné dosáhnout například prezentováním teambuildingu jako formu odměny a program vytvořit co nejlákavěji. Nevhodné je do programu řadit příliš náročné aktivity, se kterými by mohli mít zaměstnanci zejména fyzické obtíže. S tím se pojí důsledné zajištění bezpečnosti pro všechny účastníky zejména v průběhu zmíněných fyzicky náročnějších aktivit. Zaměstnavatel by se měl také vyvarovat vytváření či

[82] PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2012, s. 197. ISBN 978-80-247-3809-3.

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

podporování již vzniklých konfliktů mezi zaměstnanci. Konflikt může rozdmýchat pouhá soutěživost mezi jednotlivci.[84]

Konflikty mezi zaměstnanci mohou být příčinou i následkem dalších jevů, které negativně ovlivňují klima na pracovišti. Takovými jevy jsou například mobbing, šikana nebo sexuální obtěžování které se společně řadí jako způsoby diskriminace. Samotná diskriminace se dělí na přímou a nepřímou. Přímou diskriminací je nerovné zacházení se zaměstnancem oproti jinému. Diskriminující opatření zavádějí neodůvodněná a nepřiměřená pravidla omezující konkrétní skupiny zaměstnanců. Diskriminace nepřímá je hůře rozpoznatelnou a prokazatelnou variantou. Zdárným příkladem je případ, ve kterém zaměstnavatel umožňuje většině zaměstnanců volbu termínu dovolené, ale vybraným zaměstnancům vybere bez věcného důvodu termín pro ně nevhodný.[85]

Zmiňovaný mobbing je jevem, při kterém dochází k systematickému hostilnímu, manipulativnímu a neetickému chování se zaměřením poškodit jedince. O mobbingu se zpravidla hovoří, pokud je postižený zaměstnanec terorizován pravidelně, alespoň jednou týdně po dobu minimálně šesti měsíců. Pokud dochází k tomuto chování ze strany nadřízeného, používá se výraz bossing. Aktér mobbingu je agresivní jedinec, který podněcuje konflikty, vyhrožuje, nerespektuje a zpochybňuje druhé a popírá fakta.[86] Na druhé straně je obětí nejčastěji jedinec, který nějakým způsobem vybočuje z normálu. Jak by se mohlo zdát, nejedná se většinou o jedince nejslabšího, ale spíše nejodlišnějšího. V praxi naopak dochází k situacím, ve kterých se nejslabší jedinci ztotožňují s agresorem a přidávají se na jeho stranu. Nejlepšími způsoby jak těmto situacím předcházet jsou tak budování diverzity na pracovišti a budování kultury organizace schopné přijímat odlišnosti.[87] Výzkumná šetření v České republice odhalila, že nejčastějšími metodami mobbingu, se kterými se lidé v zaměstnání setkávají, jsou zadávání nesmyslných pracovních úkolů, nedoceňování vykonané práce, zesměšňování a okřikování. Nejčastějšími obětmi byly mladší ženy a osoby s dosaženým nižším vzděláním.[88]

---

[84] KOUBEK, Ladislav. *Psychologie v řízení lidských zdrojů*. Brno: Masarykova univerzita, 2013, s. 119-120. ISBN 978-80-210-6384-6.

[85] STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. *Personalistika*. Praha: Wolters Kluwer, 2009, s. 198-199. ISBN 978-80-7357-429-1.

[86] WÁGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace: Nové poznatky*. Praha: Grada, 2011, s. 130-131. ISBN 978-80-247-3701-0.

[87] KOUBEK, Ladislav. *Psychologie v řízení lidských zdrojů*. Brno: Masarykova univerzita, 2013, s. 117. ISBN 978-80-210-6384-6.

[88] WÁGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace: Nové poznatky*. Praha: Grada, 2011, s. 136. ISBN 978-80-247-3701-0.

4. Pracovní výkon a výkonnost

Pro lepší pochopení je vhodné využití definic pracovního výkonu a výkonnosti. Dle obecného vymezení je pracovní výkon výsledkem pracovní činnosti vykonané v určitém čase za určitých podmínek. Za výkonnost se považuje schopnost jedince vykonávat činnost, jež je hodnocená množstvím, přesností a mírou únavy. Výkonnost zaměstnanců je ovlivněna technickými, ekonomickými a organizačními podmínkami, společenskými podmínkami, osobnostními determinanty pracovníka a situačními podmínkami. Podmínky technické, ekonomické a organizační jsou objektivní a vzájemně se ovlivňují. Patří mezi ně technická úroveň pracoviště a strojů, úprava pracoviště, používané postupy, hygiena a bezpečnost na pracovišti, způsob odměňování či pracovní doba a další. Společenskými podmínkami jsou normy, tradice a pravidla ve společnosti. Spadá sem úroveň kvality vedení lidí, prestiž a spokojenost pracovníků či kvalita sociálních vztahů na pracovišti. Osobními determinanty jsou vnitřní činitele individuálních zaměstnanců. Důležité jsou osobní tělesné a duševní předpoklady dohromady s motivovaností k práci. Čtvrtou řadou činitelů jsou situační podmínky, které zahrnují podnikové změny, inovace i konflikty na pracovišti.[89]

4.1 řízení výkonu

Definicí řízení pracovního výkonu je trvalá procedura s cílem zlepšit pracovní výkon celé organizace prostřednictvím zlepšování výkonu jednotlivých zaměstnanců a týmů. Řízení je možné vykládat jako více procesů vytváření sdíleného chápání standardů a cílů a následné aplikování metod k jejich dosažení. Zodpovědné osoby si v rámci řízení výkonu dávají za metu nastolení kultury vysokého výkonu a společně s tím požadují po zaměstnancích odpovědnost za zlepšování svých osobních výkonů a dovedností. Řízení výkonu je na dobré cestě v případě úspěšného propojení cílů podniku i jednotlivých zaměstnanců.[90] Tyto soukromé cíle zaměstnanců se zpravidla určují dopředu v ročních intervalech. Jejich konkrétní cíle jsou závislé na pracovní náplni zaměstnanců a jejich ambicích a schopnostech. Vliv na stanovení soukromých cílů mají také výkonové cíle společnosti. Dle případové studie se může v praxi

[89] PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2012, s. 165-166. ISBN 978-80-247-3809-3.

[90] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy 10. vydání*. Praha: Grada, 2007, s. 413. ISBN 978-80-247-1407-3.

přistoupit na metodu, která umožňuje zaměstnancům stanovit si své osobní cíle v rámci daných hranic sám.[91]

4.2 Hodnocení výkonu

Lidé jsou velmi komplexními a odlišnými individualitami, které působí mnohdy velice rozdílně a jejich působení má zásadní vliv na výsledky celé organizace.[92] Hodnocení lidské práce je definováno jako uspořádaný proces stanovující relativní hodnoty pracovním úkonům za účelem stanovení výše odměn, mezd nebo platů. Hodnocení je platformou pro patřičné rozdělování prací do platových či mzdových pater.[93] Hodnocení pracovníků si klade cílů víceró. Těmi nejdůležitějšími jsou monitorování výkonu v minulosti vzhledem ke stanoveným cílům, pomoc v rozhodování při odměňování, identifikace potenciálu pracovníka, poskytování zpětné vazby pracovníkovi, identifikování jeho potřeb v osobním rozvoji, umožnění diskuze v oblasti ambicí pracovníka a zlepšování jeho výkonu v budoucnu. Hodnotit pracovníka je možné ve třech oblastech a efektivní hodnocení by se mělo zaměřit na všechny.

1. První oblastí hodnocení jsou zaměstnancovi výstupy, které jsou dobře měřitelné, protože jsou představovány jeho výsledky a výkony. Ty se dají často vyjadřovat číselně, což nám umožňuje snadné poměřování s ostatními zaměstnanci a umožňuje nám vytvoření stupnice míry výkonu.
2. Druhou oblastí hodnocení jsou zaměstnancovi vstupy, jimiž se rozumí jeho zkušenosti a kompetence.
3. Poslední oblastí je proces, ve kterém hodnotíme zaměstnancův přístup k práci a plnění zadaných požadavků.[94]

Metod hodnocení pracovníků je několik, a jsou dělitelné dle jejich zaměření. Můžeme je rozlišovat, zda se zaměřují na zmíněné vstupy, výstupy a proces nebo dle časového rámce, zda se orientují na události, které se staly, které jsou aktuální či které předpovídají, co se může stát. Metody je vhodné vybírat tak, aby obsahovaly přinejmenším hodnocení minulosti a vzhlížely ke směřování budoucnosti. V žádném případě není na škodu, aby se metody hodno-

[91] URBAN, Jan. *Případové studie z managementu lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014, s. 107. ISBN 978-80-87974-03-2.

[92] BUREŠ, Zbyněk. *Psychologie práce a její užití*. 3. přepracované a doplněné vydání. Praha: Práce, 1981, s. 188. ISBN (Brož.):.

[93] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy 10. vydání*. Praha: Grada, 2007, s. 541. ISBN 978-80-247-1407-3.

[94] HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006, s. 20-21. ISBN 80-247-1458-2.

cení střídaly, čímž hodnotiteli umožňovaly širší perspektivu. Metody je dále vhodné koncipovat způsobem, který umožňuje účast většího množství hodnotitelů. Typickou a nejčastěji využívanou metodou, která pokrývá většinu zaměření je motivačně-hodnotící pohovor. Ten probíhá ve dvou fázích, ve kterých nejprve zaměstnanec hodnotí sám sebe, načež svým hodnocením navazuje hodnotitel. Druhou metodou hodnocení, které se věnuje velké množství teoretiků v oboru je 360° zpětná vazba. Ta se zakládá na principu „vícero očí". Hodnotitelů je v této metodě větší množství a zároveň spadají do odlišných kategorií. V tomto systému se tedy střetává sebehodnocení, hodnocení nadřízeným, kolegou, podřízeným, zákazníkem a případně dalšími osobami v odlišných vztazích vůči hodnocenému. Koncentrovanost a komplexnost informací v této metodě je dobrým materiálem k vytváření rozvojového plánu zaměstnance.[95] Nejvhodnějším hodnotitelem výkonu pracovníka je dle teorie i praxe přímý nadřízený. Ten také vyhodnocuje dostupné materiály a vyvozuje z nich závěry. Jedná se o nejkompetentnější osobu pro vedení hodnotícího pohovoru a projednávání vyplývajících opatření. Nadřízený bezprostředního nadřízeného může být také kompetentním hodnotitelem, ale je vhodnější v roli schvalovatele a ověřovatele provedeného hodnocení. Dalšími hodnotiteli mohou být například firemní personalista či psycholog, kteří zastávají roli v případě neexistence přímého nadřízeného nebo při hodnocení specifických jednotlivých aspektů.[96] Chyby, kterých se mohou hodnotitelé dopustit, mají dopad na výsledné změny výkonu a motivace zaměstnanců. Hodnotitelé bývají vůči pracovníkům nedůvěřiví a nevyužívají stejný metr pro všechny. V některých případech přistupuje hodnotitel nepřipraven, což má za následek stanovení nejasných kritérií, nedostatek podkladů, úzké zaměření hodnocení a přehlížení ostatních faktorů. Během samotného hodnocení může být hodnotitel neobjektivní, kvůli osobnímu vztahu vůči hodnocenému, příliš shovívavý nebo hodnotit zaměstnance ve srovnání se sebou samým.[97]

4.3 Motivace

Výkonnost zaměstnanců je ovlivněna více faktory než pouze jejich znalostmi a dovednostmi. Závisí také na jejich snaze, vytrvalosti, odhodlání a nadšení, které do práce vkládají. Těmito vlastnostmi se charakterizuje jejich motivace. Vedení firem je mnohdy přesvědčeno,

[95] HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006, s. 54-68. ISBN 80-247-1458-2.

[96] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007, s. 216-217. ISBN 978-80-7261-168-3.

[97] STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. *Personalistika*. Praha: Wolters Kluwer, 2009, s. 286-290. ISBN 978-80-7357-429-1.

že zaměstnancům k motivaci stačí jejich odměna a přehlížejí vliv vlastního jednání vůči pracovníkům. Manažerova schopnost motivovat své podřízené napomáhá překonávat největší překážky v oblasti vedení lidí, kterými jsou vysoká absence a fluktuace a nízká produktivita a kvalita práce. Základními potřebnými vlastnostmi manažera, který chce motivovat své podřízené, jsou emocionální inteligence a schopnost empatie.[98]

Pro potřeby této kapitoly je tedy nutné definovat rozdíly mezi stimulací a motivací. Stimulací se rozumí právě zmiňované kompenzování zaměstnancovo nepohodlí něčím atraktivním, v tomto případě platem či mzdou. Jedná se o jednoduchý postup. Motivace má oproti stimulaci výhodu, protože zaměstnanec v jejím případě nepotřebuje vnější stimuly ve formě odměn. Člověk v tomto případě vykonává práce, protože ho baví nebo ji považuje za důležitou. Správně motivovat zaměstnance je ale oproti stimulaci mnohem obtížnější.[99] Míra a způsob dosahované motivace se také liší dle rozdílů v osobnostech zaměstnanců.

- První skupinou jsou lidé vyhledávající výzvy a rádi jsou v práci kreativní. Tito lidé mají rádi svobodu při práci.
- Lidé v další skupině věnují velkou pozornost hierarchickému uspořádání ve skupině a snaží se mít vliv na ostatní lidi. Bývají rádi středem pozornosti, dokáží přesvědčovat ostatní a přirozeně vést ostatní lidi.
- Lidé ve třetí skupině mají schopnost vstřícnosti a empatie. Cítí se dobře v silné a propojené sociální skupině.
- Pro lidi ve čtvrté skupině je typická spolehlivost, pečlivost a loajálnost vůči společnosti a nadřízeným.

Při správném vyhodnocení typu povahy u jednotlivých zaměstnanců může manažer lépe postupovat při snahách své podřízené motivovat.[100]

Přestože se u každého člověka zdroje motivace liší podle jeho typu osobnosti, dají se rozdělit do pěti skupin.

- Zdroj vnitřní motivace je práce, která přináší zaměstnanci potěšení, radost a zábavu. Pro takovou motivaci je typické, že člověk má větší ochotu pracovat dobrovolně a

[98] STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. *Personalistika*. Praha: Wolters Kluwer, 2009, s. 525-526. ISBN 978-80-7357-429-1.

[99] PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada, 2007, s. 15. ISBN 978-80-247-1991-7.

[100] PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada, 2007, s. 32-38. ISBN 978-80-247-1991-7.

neohlížet se u toho na strávený čas. Zaměstnavatel by měl takovou motivaci podporovat vytvářením lepší pracovní atmosféry a rozdělováním práce zaměstnancům podle jejich zájmů, pokud je to možné.

- Vnější motivací jsou pro zaměstnance materiální statky. Zaměstnavatel pro podporu vnější motivace může například zavézt nepeněžní odměňování za mimořádné výkony, o které mohou zaměstnanci usilovat.
- Motivace na základě pověsti či reputace je charakteristická pro zaměstnance, kterému záleží na dojmu, jaký vytváří na své okolí. Taková osoba má v zájmu svou pověst udržovat nebo posilovat. Zaměstnavatel má možnost podpořit takový zdroj motivace udělováním veřejných pochval či zdůrazňováním prestiže vykonávaných prací.
- Motivace na základě výzvy se objevuje u pracovníků s potřebou překonávat vlastní hranice a vykonávat náročné úkoly. Zaměstnavatel může tyto osoby podporovat právě rozdělováním náročnějších prací i umožňováním osobního rozvoje.
- Poslední rozeznávaným zdrojem je motivace na základě smyslu a poslání práce. Zaměstnanci s touto motivací mají stále hodnoty a uvědomují si jimi daný význam své práce. Tito lidé mají tendence k podávání rozdílných výkonů na základě jejich přesvědčení o významu momentálně vykonávané práce. Pro zaměstnavatele je vhodné těmto pracovníkům připomínat hodnotu jejich práce k dosažení cílů organizace.[101]

[101] STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. *Personalistika*. Praha: Wolters Kluwer, 2009, s. 528-530. ISBN 978-80-7357-429-1.

5. Analýza spokojenosti zaměstnanců

Pro účely této práce jsem v měsíci únoru 2018 vytvořil dotazník, na jehož otázky následně odpovídali zaměstnanci soukromé vodohospodářské společnosti Severočeské vodovody a kanalizace, a.s. Otázky v dotazníku byly zaměřeny na spokojenost zaměstnanců v oblastech péče o zaměstnance a sociálně psychologických podmínek. Výběr otázek proběhl na základě zhodnocení faktorů, které mají podstatný vliv na spokojenost a výkon zaměstnance. Analyzované výsledky mohou být pomocným nástrojem ke zlepšování spokojenosti a následně výkonnosti zaměstnanců společnosti.

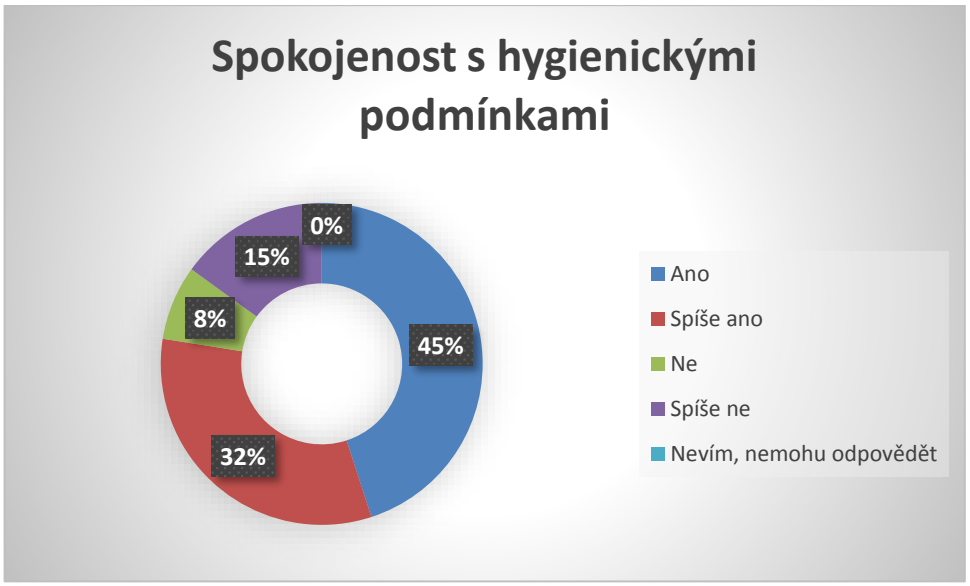
Mezi dotazovanými respondenty bylo 42,5% mužů a 57,5% žen. 72,5% dotazovaných zaměstnanců bylo ve věku 30 až 55 let. Nadpoloviční většina, rovných 55% zaměstnanců pracovalo u společnosti minimálně 10 let. Ve společnosti jsou lidé zaměstnáváni v administrativních i dělnických profesích, na dotazník odpovídala právě polovina z každé skupiny.

5.1 Bezpečnost a ochrana zdraví

V rámci oblasti péče o zaměstnance byly všechny otázky pokládány tak, aby zaměstnanci ve svých odpovědích mohli vyjadřovat svoji spokojenost či nespokojenost s problémy. Respondentům bylo umožněno na všechny otázky odpovídat výběrem možnosti:

a) Ano
b) Spíše ano
c) Ne
d) Spíše ne
e) Nevím, nemohu odpovědět.

Otázky zaměřené na bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců jsou velice zásadními pro průzkum. Velká skupina zaměstnanců společnosti pracuje pro určitou část své pracovní doby v po hygienické stránce obtížněji udržovatelných prostorách a setkávají se se zdraví ohrožujícími materiály. Z prvního uvedeného grafu vyplývá, že necelá polovina zaměstnanců je naprosto spokojena s hygienickými podmínkami na pracovišti a 77% pracovníků hodnotí hygienické podmínky alespoň kladně. Žádný zaměstnanec na tuto otázku neodpověděl poslední možností „Nevím, nemohu odpovědět“, z čehož vyplývá, že úroveň hygieny na pracovišti není nikomu lhostejná a všichni dotázaní si ji uvědomují.

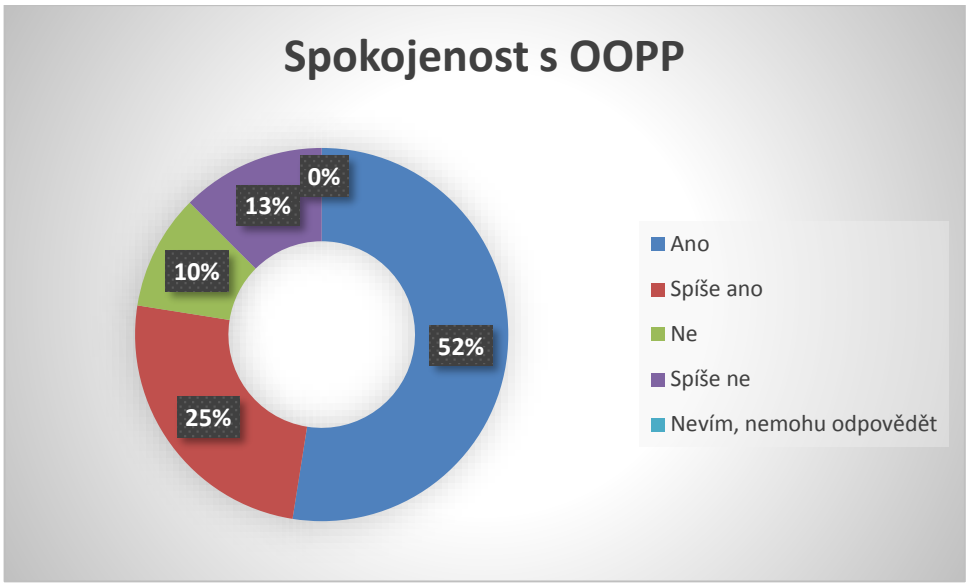


Graf 1 Spokojenost s hygienickými podmínkami (Vlastní zdroj)

Zdraví zaměstnanců by mělo být důležitým tématem pro všechny zaměstnavatele. Proto byla otázka na toto téma do dotazníku zahrnuta. Skoro tři čtvrtiny zaměstnanců se přiklonily ke kladnému hodnocení zdravotní péče poskytované zaměstnavatelem.

Graf 2 Spokojenost se zdravotní péčí (Vlastní zdroj)

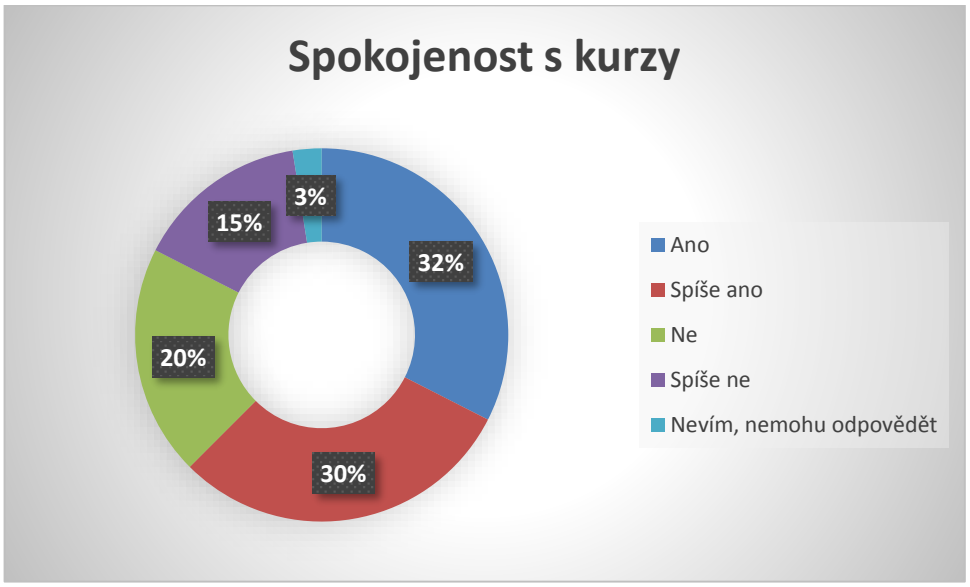
Například kvůli zmíněné práci s nebezpečnými látkami jsou nutnou součástí vybavení zaměstnanců ochranné pomůcky. Graf 3 ukazuje, že více než tři čtvrtiny dotázaných reagovalo pozitivně. Odpovědi na otázky ochrany zdraví a bezpečnosti práce ukazují velké příležitosti pro zaměstnavatele na zlepšení v této oblasti. Na všechny otázky odpověděla přibližně pětina zaměstnanců negativně.



Graf 3 Spokojenost s osobními ochrannými pracovními prostředky (Vlastní zdroj)

5.2 Odborný rozvoj a poskytování výhod

Téma odborného rozvoje zaměstnanců by nemělo zůstat bez povšimnutí. Pro potřeby adekvátního výkonu zaměstnání by měli být všichni pracovníci odborně vzdělaní a připravení. Graf 4 ukazuje, že 62% zaměstnanců vyjádřilo spokojenost s množstvím a kvalitou kvalifikačních, vzdělávacích a informačních kurzů.

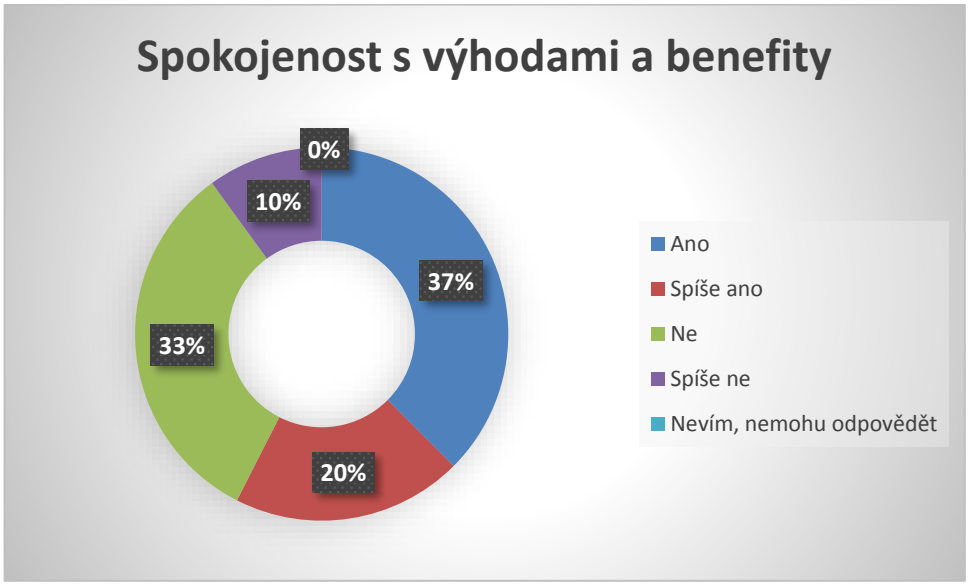


Graf 4 Spokojenost s kurzy (Vlastní zdroj)

Zaměstnanci hodnotí jejich vlastní zaškolení zaměstnavatelem při nástupu do zaměstnání kladně v 72%. Více než desetina zaměstnanců je se svým zaškolením zásadně nespokojena. I zde jsou zřejmé nedostatky v péči o zaměstnance.

Graf 5 Spokojenost se zaškolením (Vlastní zdroj)

S poskytováním výhod a benefitů byla spokojená pouze těsná nadpoloviční většina dotázaných. To svědčí o pravděpodobném nevhodném přístupu zaměstnavatele. Pomoc by mohl například větší výběr zaměstnaneckých výhod, mezi kterými by si mohli zaměstnanci individuálně volit.



Graf 6 Spokojenost s výhodami a benefity (Vlastní zdroj)

5.3 Sociálně psychologické vlivy

Vzhled pracoviště ovlivňuje psychickou rovnováhu zaměstnanců a je tak důležitým faktorem, kterému je zaměstnavatel povinen věnovat pozornost. 72% pracovníků se v této otázce vyjádřilo kladně.

Graf 7 Spokojenost se vzhledem pracoviště (Vlastní zdroj)

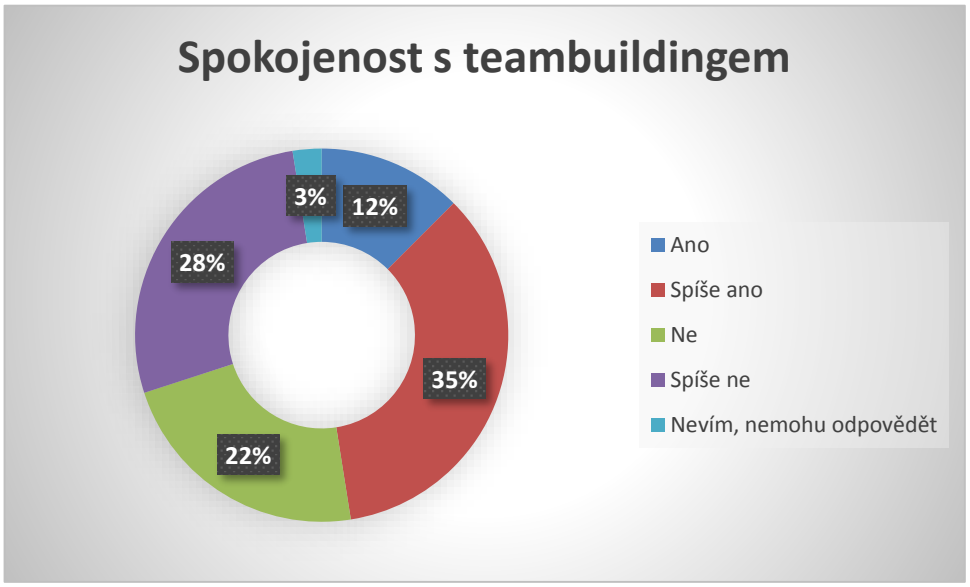
V otázkách o zaměstnaneckých vztazích respondenti odpovídali poněkud rozporuplně. 18% zaměstnanců je zásadně nespokojeno se svými vztahy s nadřízenými. Celkem přes 30% zaměstnanců hodnotilo své vztahy s nadřízenými negativně.

Graf 8 Spokojenost se vztahy s nadřízenými pracovníky (Vlastní zdroj)

Jiná situace se vyskytla se spokojeností se spolupracovníky. Celých 92% odpovědělo na tuto otázku kladně.

Graf 9 Spokojenost se vztahy se spolupracovníky (Vlastní zdroj)

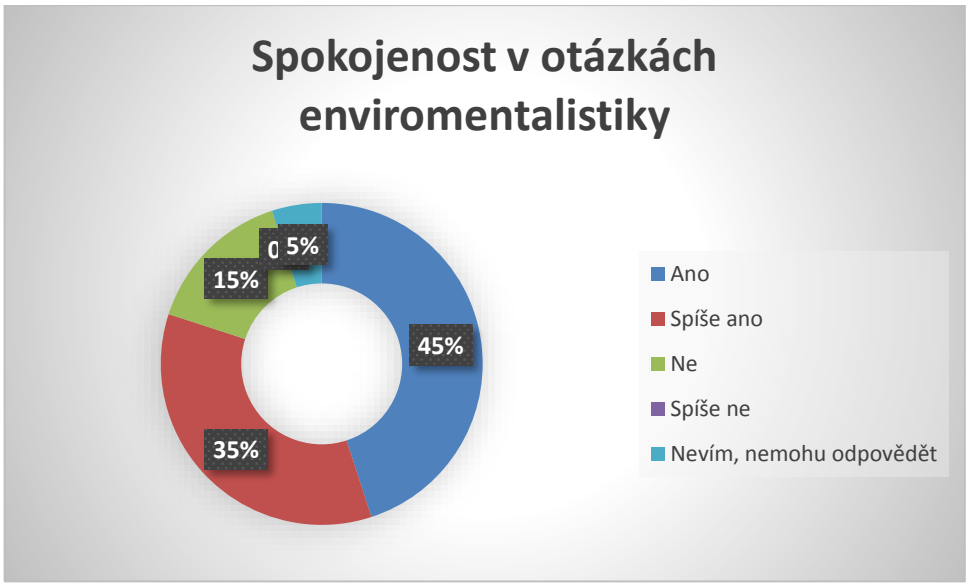
Naopak s udržováním pracovního kolektivu formou teambuildingu byla přesná polovina zaměstnanců nespokojena. Z toho vychází relativně kladné hodnocení pracovních vztahů a velké možnosti náprav v otázce teambuildingu.



Graf 10 Spokojenost s teambuildingem (Vlastní zdroj)

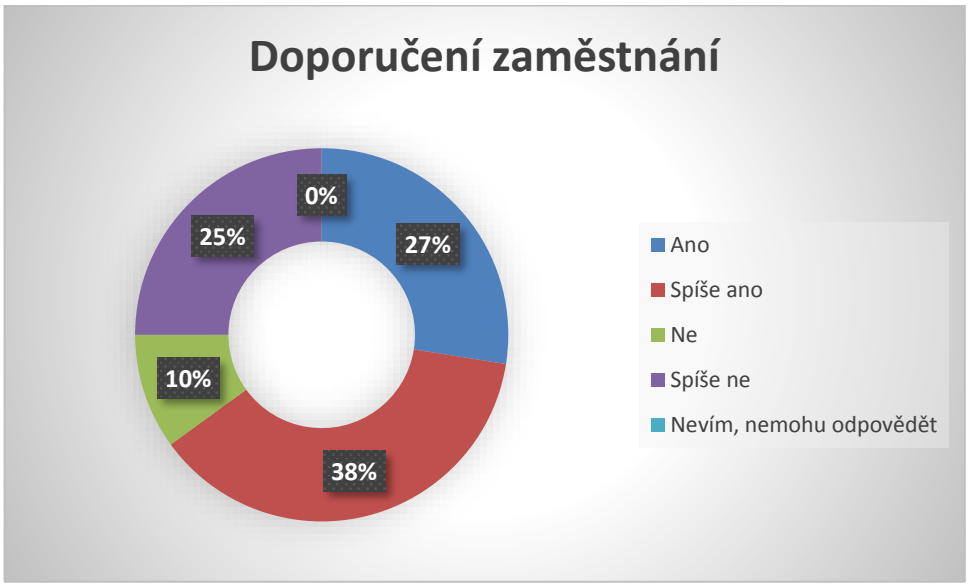
5.4 Celková spokojenost

Jak již bylo v práci zmíněno, uvědomění si smyslu práce a ztotožnění se s myšlenkami a postupy organizace může mít pozitivní vliv na výkon společnosti i organizace. Vodohospodářská společnost má bezesporu značný vliv na životní prostředí.



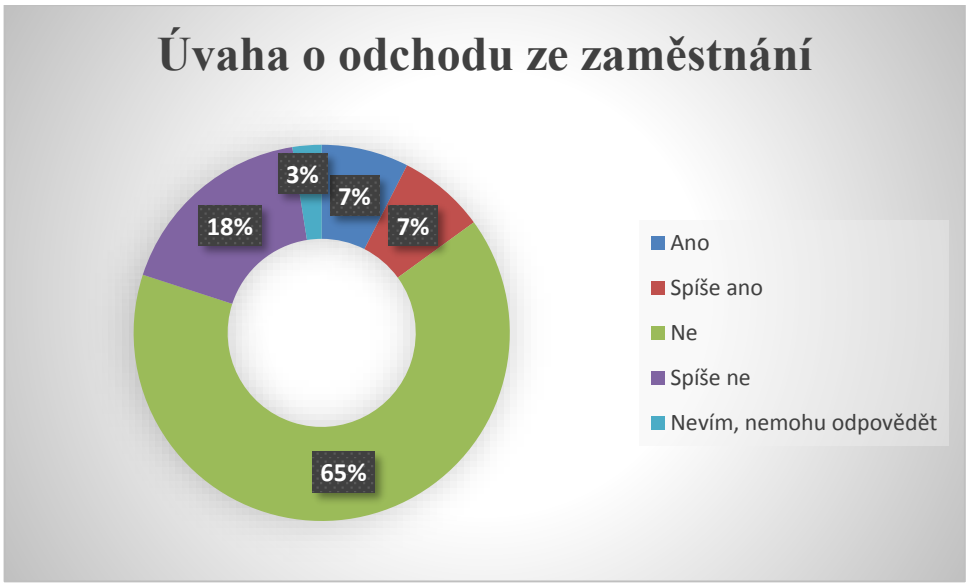
Graf 11 Spokojenost v otázkách enviromentalistiky (Vlastní zdroj)

Svoji spokojenost s přístupem a postupy společnosti v otázkách enviromentalistiky vyjádřilo 80% zaměstnanců. I v této oblasti má společnost dle zaměstnanců důvody k nápravě. Toho by mohla dosáhnout například změnou konkrétních postupů či technologií.



Graf 12 Doporučení zaměstnání (Vlastní zdroj)

Odpovědi „Ano“ a „Spíše ano“ na výše uvedené otázky míry spokojenosti se vyskytují v průměru ve více než 70% případů. Dle Grafu 12 vychází najevo, že své zaměstnání by alespoň spíše doporučilo 65% zaměstnanců.



Graf 13 Úvaha o odchodu ze zaměstnání (Vlastní zdroj)

V otázce úvahy o odchodu ze zaměstnání odpovědělo jasným „Ne“ 65% zaměstnanců a záporně reagovalo celkem 83%. Z toho je možné usuzovat, že celková průměrná spokojenost s pracovními podmínkami nad 70% koresponduje s poměrem odpovědí v otázkách doporučení zaměstnání a úvahy o odchodu ze zaměstnání. Výsledky dotazníkové šetření jsou tak potvrzením o působení vlivu pracovních podmínek na spokojenost zaměstnance, což ovlivňuje i jeho výkon.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo definovat a popsat pracovní podmínky zaměstnanců, ať už se jedná o ochranu zdraví a bezpečnosti při práci, péči o zaměstnance, prostory pracoviště či sociálně psychologické podmínky. Pozornost byla také věnována pracovnímu výkonu a jeho provázanosti s pracovními podmínkami. Teoretická část práce obsahuje vysvětlení důležitých pojmů pro tuto problematiku. Každá jednotlivá kapitola se věnuje individuálním aspektům, což dohromady vytváří ucelené téma. Práce popisuje důležitost jednotlivých aspektů a míru vlivu na pracovní výkon zaměstnance. Praktická část práce obsahuje dotazníkové šetření společně s analýzou výsledků. Šetření bylo provedeno mezi zaměstnanci soukromé vodohospodářské společnosti Severočeské vodovody a kanalizace, a.s. a bylo zaměřené na spokojenost zaměstnanců s pracovními podmínkami. Zaměření dotazníku bylo vytvořeno na základě teoretické části této práce a na názoru, že spokojenost zaměstnance utvářená pracovními podmínkami ovlivňuje jeho pracovní výkon.

Z práce vyplývá prokazatelný velký vliv pracovních podmínek na spokojenost i výkon zaměstnance. Pracovní podmínky utvářejí zaměstnancovi postoje vůči organizaci a ostatním pracovníkům, jeho přístup k práci, motivaci a celkový výkon společnosti. Výsledky dotazníkové analýzy je možné interpretovat jako potvrzení faktů v části teoretické.

Resumé

The bachelor thesis is focused on working conditions and their influence on employee's efficiency. Working conditions are vast amount of factors, which can have major impact on employee's efficiency. Besides other things, these factors are for example securing of employee's specialized education, their occupational health and safety and good and healthy relations with each other. Employer's main goal is making profit, which is dependent on employee's efficiency. That's why should employer take care of working conditions in it's company.

The table of contents is divided into five parts with different primary aim. First four chapters are occupied with theory and they are giving a definition of important terms. First chapter charecterises working conditions in law and employer's duties towards employees. Second chapter is focused on workplace and it's influence on employee's efficiency. In third chapter are described socio-psychological conditions and human relationships and attitudes. Fourth chapter define work performance, productivity, how to manage employee's efficiency, how to evaluate their work and how to motivate them. Fifth and final chapter contains analysis of employees job satisfaction and how they rate their working conditions. Analysis was based on answers of employees of water management private company.

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. 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.

BUREŠ, Zbyněk. *Psychologie práce a její užití*. 3. přepracované a doplněné vydání. Praha: Práce, 1981. ISBN (Brož.):.

FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2.

CHLÁDKOVÁ, Alena a Petr BUKOVJAN. *Personalistka*. 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2013. ISBN 978-80-7357-858-9.

KOČÍ, Miloslav. *Průvodce odborně způsobilých osob: problematikou bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, hornické činnosti a požární ochrany*. Olomouc: Anag, 2013. ISBN 978-80-7263-834-5.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBEK, Ladislav. *Psychologie v řízení lidských zdrojů*. Brno: Masarykova univerzita, 2013. ISBN 978-80-210-6384-6.

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0577-X.

NEUGEBAUER, Tomáš. *Bezpečnost a ochrana zdraví při práci v kostce: neboli o čem je současná BOZP*. Praha: Wolters Kluver, 2010. ISBN 978-80-7357-556-4.

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkon*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7.
STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. *Personalistika*. Praha: Wolters Kluwer, 2009. ISBN 978-80-7357-429-1.
ŠENK, Zdeněk. *Bezpečnost a ochrana zdraví při práci ve státní správě a samosprávě*. Olomouc: Anag, 2015. ISBN 978-80-7263-953-3.
URBAN, Jan. *Případové studie z managementu lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. ISBN 978-80-87974-03-2.
URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. ISBN 978-80-905247-4-3.
WÁGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace: Nové poznatky*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3701-0.

Právní dokumenty

Nařízení vlády č. 361/2007 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci
Usnesení České národní rady č. 2/1993 Sb., o vyhlášení Listiny základních práv a svobod jako součásti ústavního pořádku České republiky
Nařízení vlády č. 290/1995 Sb., kterým se stanoví seznam nemocí z povolání
Vyhláška č. 432/2003 Sb., kterou se stanoví podmínky pro zařazování prací do kategorií, limitní hodnoty ukazatelů biologických expozičních testů, podmínky odběru biologického materiálu pro provádění biologických expozičních testů a náležitosti hlášení prací s azbestem a biologickými činiteli
Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů
Zákon č. 309/2006 Sb., o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů
Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti
Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně zdraví a o změně některých souvisejících zákonů

Ostatní informační zdroje

Mezinárodní pakt o hospodářských, sociálních a kulturních právech. *Vláda České republiky* [online]. c2009-2018, 2006 [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: https://www.vlada.cz/cz/ppov/rlp/dokumenty/zpravy-plneni-mezin-umluv/mezinarodni-pakt-o-hospodarskych--socialnich-a-kulturnich-pravech-19856/

MICHALÍK, David. *Co je potřeba pro optimální pracovní prostředí* [online]. Praha: Oddělení psychologie OPe MV ČR, 2009 [cit. 2018-02-19]. Dostupné z: www.mvcr.cz/soubor/optimalni-pracovni-prostredi-pdf.aspx

STŘÍTESKÝ, Martin. *Jak pečovat o zaměstnance. Mzdová praxe* [online]. 2012 [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d39305v49324-jak-pecovat-o-zamestnance/

ŠUBRT, Bořivoj. *Péče o odborný rozvoj zaměstnanců. Mzdová praxe* [online]. [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d2981v3961-pece-o-odborny-rozvoj-zamestnancu/

URBAN, Jan. *Zaměstnanecké výhody, jejich cíle a efektivita. Mzdová praxe* [online]. 2005 [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d1246v1222-zamestnanecke-vyhody-jejich-cile-a-efektivita/

URBAN, Jan. Formy a nástroje odměňování zaměstnanců. *Mzdová praxe* [online]. 2013 [cit. 2018-02-21]. Dostupné z: http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d41786v52757-formy-a-nastroje-odmenovani-zamestnancu/

Základní údaje. *Státní úřad inspekce práce* [online]. c2018 [cit. 2018-03-19]. Dostupné z: http://www.suip.cz/o-nas/zakladni-udaje/

Příloha – Dotazník

1. Pohlaví
    a. Žena
    b. Muž
2. Věk
    a. Do 30 let
    b. 30 – 55 let
    c. Nad 55 let
3. Doba v zaměstnání
    a. Do 3 let
    b. 3 – 10 let
    c. Nad 10 let
4. Jste spokojeni s hygienickými podmínkami na pracovišti?
    a. Ano
    b. Spíše ano
    c. Ne
    d. Spíše ne
    e. Nevím, nemohu odpovědět
5. Jste spokojeni s poskytovanou zdravotní péčí (závodním lékařem)?
    a. Ano
    b. Spíše ano
    c. Ne
    d. Spíše ne
    e. Nevím, nemohu odpovědět
6. Jste spokojeni s poskytovanými OOPP (osobními ochrannými pracovními pomůckami)?
    a. Ano
    b. Spíše ano
    c. Ne
    d. Spíše ne
    e. Nevím, nemohu odpovědět

7. Jste spokojeni s množstvím a kvalitou kvalifikačních, vzdělávacích a informačních kurzů?
    a. Ano
    b. Spíše ano
    c. Ne
    d. Spíše ne
    e. Nevím, nemohu odpovědět

8. Jste spokojeni s Vaším zaškolením a zaučením při nástupu do zaměstnání?
    a. Ano
    b. Spíše ano
    c. Ne
    d. Spíše ne
    e. Nevím, nemohu odpovědět
9. Jste spokojeni s firemním přístupem v otázkách enviromentalistiky (k ochraně životního prostředí)?
    a. Ano
    b. Spíše ano
    c. Ne
    d. Spíše ne
    e. Nevím, nemohu odpovědět
10. Jste spokojeni se vzhledem Vašeho pracoviště?
    a. Ano
    b. Spíše ano
    c. Ne
    d. Spíše ne
    e. Nevím, nemohu odpovědět
11. Jste spokojeni s Vašimi vztahy s nadřízenými pracovníky?
    a. Ano
    b. Spíše ano
    c. Ne
    d. Spíše ne
    e. Nevím, nemohu odpovědět
12. Jste spokojeni s Vašimi vztahy se spolupracovníky?

a. Ano
b. Spíše ano
c. Ne
d. Spíše ne
e. Nevím, nemohu odpovědět

13. Jste spokojeni se zaměstnaneckými výhodami a benefity?
    a. Ano
    b. Spíše ano
    c. Ne
    d. Spíše ne
    e. Nevím, nemohu odpovědět
14. Doporučili byste Vaše zaměstnání?
    a. Ano
    b. Spíše ano
    c. Ne
    d. Spíše ne
    e. Nevím, nemohu odpovědět
15. Zvažujete odchod ze zaměstnání?
    a. Ano
    b. Spíše ano
    c. Ne
    d. Spíše ne
    e. Nevím, nemohu odpovědět
16. Jste spokojeni se snahami společnosti v rámci teambuildingu (udržování zdravého kolektivu)?
    a. Ano
    b. Spíše ano
    c. Ne
    d. Spíše ne
    e. Nevím, nemohu odpovědět